

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sirpa Utriainen

ASIAKASLÄHTÖINEN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN JATKUVAN HAUN TOI-
MINTAMALLI

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017

Sisältö

Tiivistelmä

Abstrakti

1	Johdanto	5
1.1	Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 1.1.2018	6
1.2	Tavoitteet	6
2	Asiakastarpeet palveluprosessissa	9
2.1	Kehittämistehtävän tietoperusta	9
2.2	Prosessien kuvaaminen, kehittäminen ja mittaaminen	10
2.3	Asiakkaan arvonmuodostus palvelun käyttäjänä	16
2.3.1	Palvelu käsitteenä	16
2.3.2	Palvelun laatu	18
2.3.3	Arvonmuodostus	19
2.4	Hakeutuminen ammatilliseen peruskoulutukseen	23
2.4.1	Hakeutumisen nykytilanne	23
2.4.2	Hakeutuminen 1.1.2018 alkaen	27
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	29
3.1	Aikaisemmat tutkimukset	30
3.2	Kehittämistehtävän lähestymistapa	31
3.3	Käytettävät aineistonhankinnan menetelmät	34
3.3.1	Hakijakysely	36
3.3.2	Ilman opiskelupaikkaa jääneiden jälkiohjaushaastattelu	38
3.3.3	Ryhmäkeskustelut prosessiarvioinnin menetelmällä	40
4	Asiakaslähtöisen hakeutumisen mallintaminen	44
4.1	Kehittämistyön toteutus	44
4.2	Asiakaskokemusten ja tarpeiden selvitys	45
4.2.1	Hakijakyselyn tulokset	45
4.2.2	Jälkiohjaushaastattelut	48
4.2.3	Asiakasarviointikeskustelut	50
4.3	Toimintamallin suunnittelu	53
4.4	Toimintamallin hyväksyminen ja käyttöönottosuunnitelman laadinta	58
5	Johtopäätökset ja pohdinta	59
5.1	Tavoitteiden toteutuminen	59
5.2	Käytettyjen menetelmien ja tulosten arviointi	61
5.3	Jatkokehittäminen	65
	Lähteet	66

Liitteet

Liite 1	Hakijakysely
Liite 2	Hakeutumisen työnkulkukaavio 1.1.2018
Liite 3	Yleiset valintaperusteet 1.1.2018

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2017****Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Karjalankatu 3

80220 JOENSUU

(013) 260 600

Tekijä(t)
Sirpa Utriainen

Nimike

Asiakaslähtöinen ammatillisen koulutuksen jatkuvan haun toimintamalli

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle asiakaslähtöinen yhteishaun ulkopuolisten hakijoiden hakeutumismalli. Nykyisten käytössä olevien menettelyjen ja prosessien uudistamista edellytti vuonna 2018 voimaan tuleva ammatillisen koulutuksen reformi, joka yhdistää nuorten ja aikuisten koulutukset, uudistaa koulutuksen rahoituksen, toimintaprosessit ja tutkintojärjestelmän. Samaan aikaan toteutunut Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiomuutos, jossa itsenäiset oppilaitokset yhdistyvät yhdeksi Riveria oppilaitokseksi, vaati omalta osaltaan toimintaprosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä.

Tutkimus toteutettiin työelämälähtöisenä toimintatutkimuksena, jossa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä kyselyä, haastattelua ja ryhmäkeskusteluja. Aihetta tarkasteltiin hakijan näkökulmasta prosessien kuvaamisen ja kehittämisen, palvelun käyttäjän arvomuodostuksen sekä ammatillisen koulutuksen lainsäädännön kautta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi 1.1.2018 käyttöön otettava hakeutumisen toimintamalli, jonka keskeisenä elementtinä on asiakkaan arvomuodostus ja hänen tavoitteensa toteutumisen tukeminen. Jatkokehityskohteeksi kehittämistehtävän aikana tunnistettiin hakeutumisen ohjauksen sisältöjen ja menetelmien laadullinen kehittäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 68
Liitteet 3
Liitesivumäärä 10

Asiasanat

ammatillinen koulutus, opiskelijavalinta, asiakaslähtöisyys, palveluprosessi



THESIS
December 2017
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's Thesis
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author(s)
Sirpa Utriainen

Title
Customer-orientated Operating Model for Vocational Education and Training

Commissioned by
North Karelia Municipal Education and Training Consortium

Abstract

The purpose of this study was to develop a customer-orientated applying process for the North Karelia Municipal Education and Training Consortium. The new operating model is required due to the reform of vocational education and training (VET) in 2018, which will change the current financing model, policies and legislation. Vocational education and training for young people and adults will also be consolidated.

In addition, the organizational change in North Karelia Municipal Education and Training Consortium required development and harmonization of the operational processes in applying. At the beginning of 2018, independent colleges will be merged, forming a single institution, Riveria.

The study was carried out as an action research. The methods used in data collection were inquiry, interviews and group interviews. The theoretical frameworks in this study were describing and developing of the processes, customer's value creation in services and legislation of vocational education and training. The developing of the process and value creation was studied from the perspective of an applicant.

As an outcome of this study, a new customer-orientated operational model for applying to vocational upper secondary education in Riveria college was created. During the study, the guidance in application to vocational education was identified as a point for further development.

Language
Finnish

Pages 63
Appendices 3
Pages of Appendices 10

Keywords
vocational education and training, applying, customer orientation, service process

1 Johdanto

Vuoden 2018 alussa voimaan tuleva Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) yhdistää lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta uudeksi laiksi, jossa keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Lainsäädäntö uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoituksen, ohjauksen, toimintaprosessit, tutkintojärjestelmän ja järjestäjä-rakenteita. Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja lisätään ja puretaan sääntelyä. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa, joten myös ammatillista koulutusta on välttämätöntä uudistaa. Uudistumista edellyttää myös se, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. Osana uudistusta myös hakeutuminen ammatilliseen koulutukseen muuttuu. Lainsäädäntö ohjaa sekä velvoittaa koulutuksen järjestäjiä kehittämään hakeutumista asiakaslähtöisemmäksi, ohjaavammaksi ja joustavammaksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017; Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.)

Samaan aikaan ammatillisen koulutuksen reformin kanssa toteutuu Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä organisaatiouudistus, jossa kahdeksan ammat-tiopistoa ja aikuisopisto yhdistyvät yhdeksi oppilaitokseksi 1.1.2018 alkaen. Oppilaitoksen nimeksi on valittu Riveria. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, hallituksen kokouksen pöytäkirja.)

Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää Riverialle asiakaslähtöinen yhteis-haun ulkopuolisten hakijoiden hakeutumismalli, joka mahdollistaa 1.1.2018 uudistuvan ammatillisen koulutuksen lainsäädännön mukaisen jatkuvan ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumisen. Ammatti- ja aikuisopistossa on tällä hetkellä nykyiseen organisaatioon ja lainsäädäntöön perustuvat toimintatavat, myös erilliset hakeutumisprosessit, joita on kuvattu tarkemmin luvussa 2.4.1. Kehittämistehtävän tavoitteena on yhdistää nämä kolme erilaista mallia uudeksi asiakaslähtöiseksi ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumismalliksi, joka vastaa uuden lainsäädännön toimenpanovelvoitetta ja mahdollistaa Riverian tasaisen tulovirran muuttuvassa toimintaympäristössä.

1.1 Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 1.1.2018

Työn tilaajana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (PKKY), on 13 kunnan omistama maakunnallinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Koulutuskuntayhtymässä on kahdeksan ammattiopistoa ja Aikuisopisto, joissa koulutetaan opiskelijoita yli 130 perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. Pohjois-Karjalan ammattiopistojen ja Pohjois-Karjalan aikuisopiston lisäksi kuntayhtymässä järjestetään vapaan sivistystyön koulutusta Pohjois-Karjalan kesäyliopistossa ja Pohjois-Karjalan opistossa. Oppilaitosten PKKY:n tukipalveluita tuottaa Yhteiset palvelut. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, Organisaatiomme.)

Ammatillisessa peruskoulutuksessa on opiskelijoita vuosittain noin 5100 ja ammatillisessa lisäkoulutuksessa noin 350. Oppilaitokset toimivat Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla. Henkilöstöä on noin 850. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016, tilinpäätös 2016.)

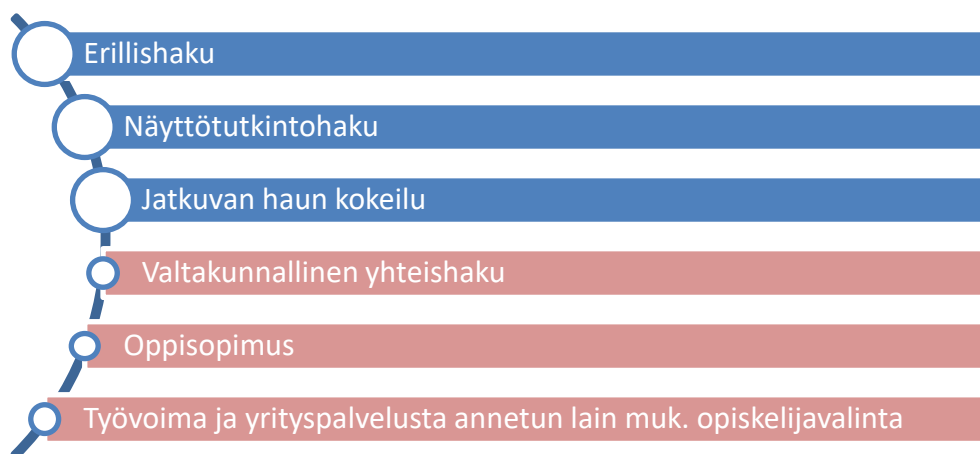
PKKY:n toiminta, johtamisjärjestelmä ja organisaatio uudistuvat 1.1.2018 alkaen, jolloin erilliset oppilaitokset yhdistyvät yhdeksi oppilaitokseksi ja käyttöön otetaan uusi nimi Riveria. Kokonaismuutoksen tavoitteen on luoda Riverialle erinomaiset pitkän aikavälin toimintaedellytykset perustehtävän toteuttamiseen menestyksellisesti ja vastuullisesti. Uudella oppilaitoksella on toimipisteet Joensuussa, Outokummussa, Kiteellä, Nurmeksessa, Lieksassa ja Valtimolla, joissa se järjestää koulutus- ja kehittämispalveluja yhteistyössä työelämän kanssa. Riverian toimialat Teknologia ja Palvelut -toimialat vastaavat sekä nuorten että aikuisten koulutuksesta sekä alueen osaavan työvoiman riittävydestä. Koulutus-toimintaa tukee Oppilaitospalvelut, joka vastaa myös yhteisistä prosesseista. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, hallituksen kokouksen pöytäkirja.)

1.2 Tavoitteet

Ammatillisen peruskoulutuksen rahoituksen muodostuminen muuttuu merkittävästi 1.1.2018 alkaen painottuen opiskelun vaikuttavuuteen. Koulutuksen järjestäjän on huolehdittava suorituksien kertymisen lisäksi valmistuvien työllistymisestä. Lakimuutokseen kuuluvan osaamisperusteisuuden yhtenä tavoitteena on

karsia päällekkäisiä opintoja ja lyhentää opiskelun kestoa sekä nopeuttaa työelämään siirtymistä. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.) Koulutuksen järjestäjän näkökulmasta tämä nopeuttaa opiskelijajoukon vaihtumista ja haastaa muuttamaan hakeutumismenettelyjä joustavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on tällä hetkellä kuusi erilaista tapaa hakeutua ammatilliseen peruskoulutukseen (kuvio 1). Aikuisille hakijoille on tarjolla Aikuisopiston näyttötutkintohaku, ammattiopistojen erillishaku ja oppilaitosten yhteinen kokeilu ns. jatkuva haku. Näiden lisäksi ammatilliseen peruskoulutukseen hakeudutaan myös valtakunnallinen yhteishaun kautta. Yhteishaku on ensisijaisesti tarkoitettu nuorille peruskoulun päättävälle hakijoille ja sitä säädelään valtakunnallisesti lainsäädännöllä. Yhteishaku ja sen hakijakohderyhmät rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Samoin julkisesta ja työvoima- ja yrityspalveluista annetun lain (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012) mukaisesti hakeutuvat ja valittavat opiskelijat rajataan tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Näiden opiskelijoiden valintapäätöksen tekee työ- ja elinkeinotoimisto yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa. Oppisopimuskoulutukseen hakeutuminen toimii jatkuvan haun periaatteella, mutta siinä noudatetaan omaa prosessia, jonka tarkastelu ja kehittäminen eivät kuulu tähän tehtävään.



Kuvio 1. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumisreitit vuonna 2017.

Näistä kolmesta aikaisemman ammatillisen tutkinnon suorittaneille ja ensisijaisesti aikuisille hakijoille kohdennetusta hakeutumisreitistä kehitetään tässä opinäytetyössä yksi asiakaslähtöinen hakeutumisen toimintamalli (kuvio 2), joka vastaa uudistuvan lainsäädännön suosituksia ja velvoitteita, varmentaa viranomaisvelvollisuudet ja mahdollistaa hakijan näkökulmasta uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädännön mukaisen jatkuvan ja joustavan hakeutuminen ammatilliseen koulutukseen. Kehittämistehtävässä mallista puhutaan hakeutumis- ja toimintamallina.



Jatkuvan haun toimintamalli 2018

Kuvio 2. Kehittämistehtävän tavoitteena on asiakaslähtöinen jatkuvan haun toimintamalli.

Tässä tehtävässä toimintamalliin kuuluvat hakeutumisen prosessin kuvaaminen ja työkulkukaavion laatiminen, yleisten valintaperusteiden valmistelu, hakeutumisen aikataulujen ja mallin käyttöönoton suunnittelu. Tiedotuksen osalta tehtävässä kootaan kehittämisehdotuksia.

Kehittämistehtävässä suunniteltava jatkuvan haun toimintamalli tulee olla siirrettävissä ammatilliseen lisäkoulutukseen, eli perustutkinnon jälkeen suoritettaviin ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin. Näiden koulutusten kautta toimintamallin käyttö laajenee edelleen.

Työyhteisössä kehittämistehtävän ohjaajana toimi kehitysjohtaja Jatta Herranen. PKKY:n henkilöstö osallistuu oman vastualueensa työtehtävien kautta nykyisten hakeutumismenettelyjen arviointiin, uuden hakeutumismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen yhteistyössä tutkijan kanssa.

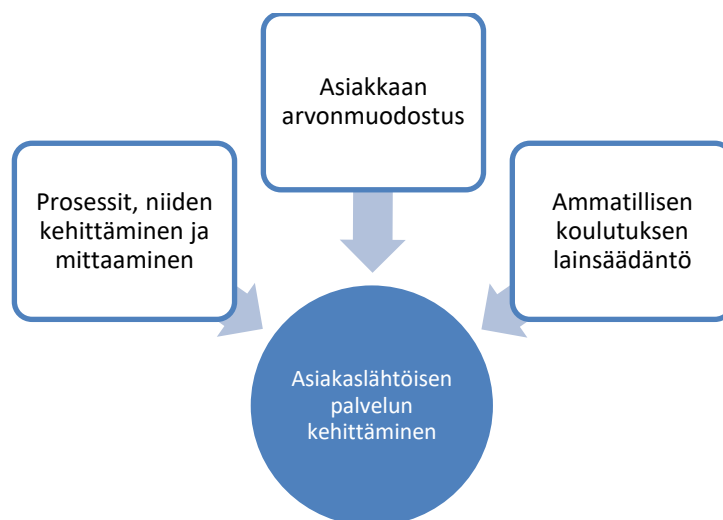
Kehittämistehtävän raportti jakaantuu viiteen osaan. Johdannossa kuvataan tehtävän tavoite ja taustat. Toisen luvun tietoperusta avaa lukijalle tehtävän viitekehityksen ja keskeiset käsitteet. Luvussa 3. kuvataan tehtävän lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät. Toimintamallin kehittäminen saatujen tulosten pohjalta on esitelty kappaleessa 4. Viimeisessä luvussa kootaan yhteenveto kehittämistehtävän toteuttamisesta, menetelmistä ja tuloksista.

2 Asiakastarpeet palveluprosessissa

2.1 Kehittämistehtävän tietoperusta

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 34–35) mukaan tietoperusta muodostaa kehittämistyön peruspilarit kokoamalla tärkeimmät kehittämiseen liittyvät tiedot, keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Käsitteet toimivat viestinnän pohjana, osoittavat kehittämistehtävän näkökulman ja auttavat sekä tutkijaa että lukijaa jäsentämään ilmiötä. Tämän kehittämistehtävän tietoperusta muodostuu prosessien kuvaamisesta, kehittämisestä ja mittaamisesta, asiakkaan arvomuodostuksesta palvelujen käyttäjänä sekä ammatillisen koulutuksen lainsäädännöstä, jotka on kuvattu kuviossa 3.

Prosessien kuvaamisen, kehittämisen ja mittaamisen kautta voidaan tarkastella yrityksen liiketoimintanäkökulmaa palveluprosessin kehittämisessä ja kuvata työn tavoitteena oleva toimintamalli uudistuvassa organisaatiossa. Kehittämistehtävän näkökulmana oleva asiakas ja hänen tarpeensa ovat keskiössä palvelun laadun ja ominaisuuksien kuvaamisen kautta. Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö tuo tehtävään yhteiskunnan asettamat palvelutarpeet, joihin PKKY omalla toiminnallaan pyrkii.



Kuvio 3. Kehittämistehtävän tietoperusta.

2.2 Prosessien kuvaaminen, kehittäminen ja mittaaminen

Prosessi, tarkemmin yrityksen liiketoimintaprosessi, on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia ja johdettuja toimintoja, sekä niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muunnetaan asiakasta palveleviksi tuotteiksi ja palveluiksi (Laamanen 2005, 7, 52; Waters 2002, 219). Pitkänen (2000, 69) määrittelee prosessin vaiheista muodostuvaksi arvoa tai hyötyä tuottavaksi tapahtumasarjaksi, jonka keskeinen näkökulma on asiakas ja hänen tarpeensa. Prosessi ulottuu yleensä organisaatorajojen yli asiakkaasta asiakkaaseen (Lecklin, 2006, 126, Laamanen 2005, 52–53). Prosessit ovat toiminnan toimeenpanon, kehittämisen ja johtamisen välineitä, joiden avulla muutetaan käytettävissä olevat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessien johtaminen edellyttää prosessien tunnistamista, määrittelyä ja kuvaamista sekä suorituskyvyn mittaamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 149; Lecklin, 136; Laamanen 2005, 72–82.)

Yrityksissä voi olla satoja tai jopa tuhansia prosesseja, jotka ryhmittyvät hierarkisesti pääprosessin alle prosessiksi, alaprosessiksi ja työvaiheiksi tai tehtäviksi. Prosessien tunnistamiseksi ja rajaamiseksi ne voidaan luokitella myös tuote-, palvelu-, johtamis- ja ohjausprosesseiksi tai ydin- ja tukiprosesseiksi kunkin organisaation tarpeiden mukaan. Ydinprosessit palvelevat ulkoisia asiakkaita, kun

taas tukiprosessit luovat edellytyksiä varsinaisen ydinprosessin toiminnalle. Hierarkian toimivuus syntyy prosessien tarkalla rajaamisella ja vastuujaolla. (Laamanen 2005, 66, Virtanen & Wennberg 2005, 114, 123–125; Lecklin 2006, 130–136; Virtanen & Stenvall 2010, 149; Waters 2002, 222–225.)

Mallintamalla ja kuvaamalla prosesseja prosessikarttana yritys pystyy viestimään asiakkaille, miten se toteuttaa liiketoimintaansa ja miten asiakas liittyy yrityksen toimintaan Toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi yrityksen prosessikarttaa tarkennetaan tunnistamalla keskeiset asiakastarpeet ja määritellään keinot niiden täyttämiseen kuvaamalla ensin pääprosessit. Tunnistamisen jälkeen nimetään keskeiset ydin- ja tukiprosessit, ja pilkotaan ne osaprosesseihin ja edelleen toimintoihin ja tehtäviin. (Virtanen & Wennberg 2005, 114, 123–125; Lecklin 2006, 130–133; Laamanen 2005, 59–60; Waters 2002, 221.) Prosessien kuvausten tasot on esitetty taulukossa 1.

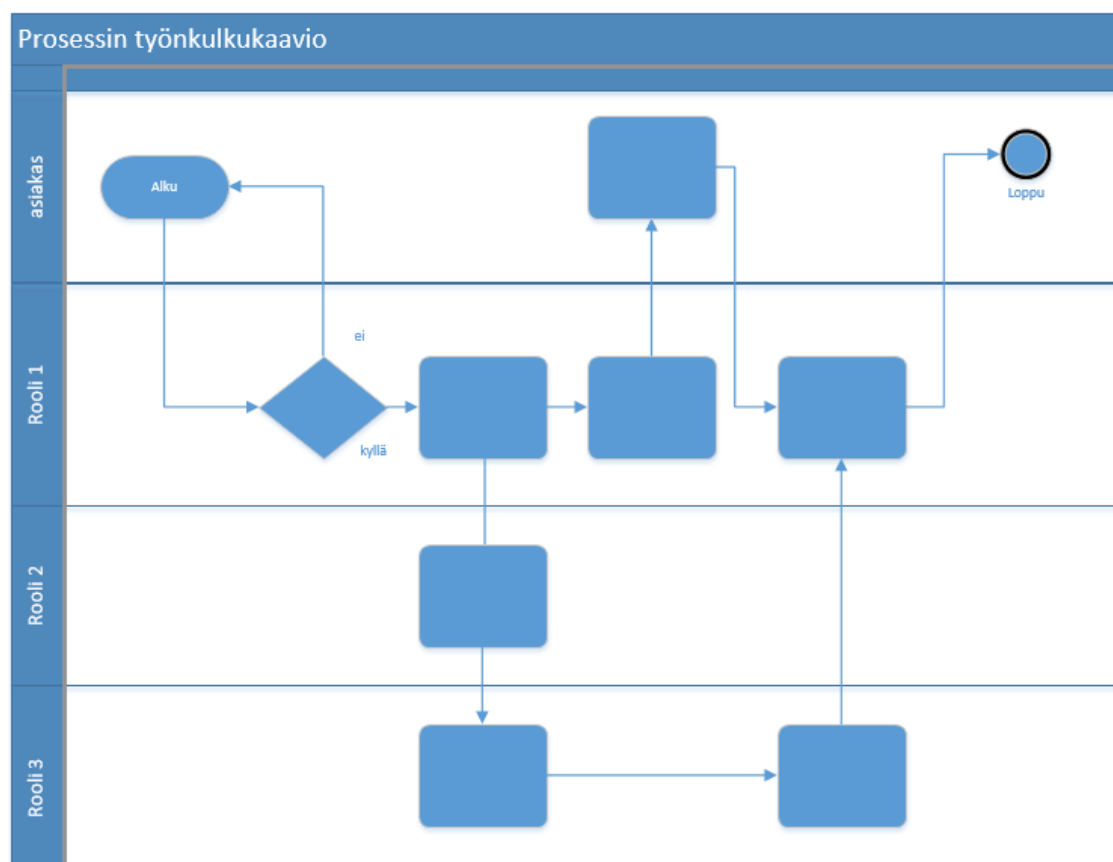
Taulukko 1. Prosessikuvausten tasot (Virtanen & Wennberg 2005, 123).

PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Organisaatio
Pääprosessit (ydin- ja tukiprosessit)	Osasto
Työprosessit (osaprosessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Prosessikuvaukseen kirjataan tekstimuotoisesti prosessin ymmärtämisen kannalta keskeiset toiminnot; prosessin tarkoitus, keskeiset tehtävät, osallistujat, prosessin alku- ja lopputapahtuma, asiakkaat ja heidän saamansa suoritteet tai palvelut, toimittajat ja heidän syötteensä prosessiin sekä liittymät muihin prosesseihin (Lecklin 2006, 137-141; Virtanen & Wennberg 2005, 124–125).

Prosessi- tai työnkulkukaaviossa kuvataan pelkistetysti ja graafisesti prosessin vaiheet, toimijat ja toiminnot. Kuvauksen avulla tehdään näkyväksi prosessin eteneminen organisaation sisällä, prosessiin tarvittavat resurssit ja menetelmät. Rajapinnat muiden prosessien kanssa saadaan esille ja samalla se auttaa toimintojen välisten vastuiden ja työnjakojen määrittelyssä. (Lecklin 2006, 137–

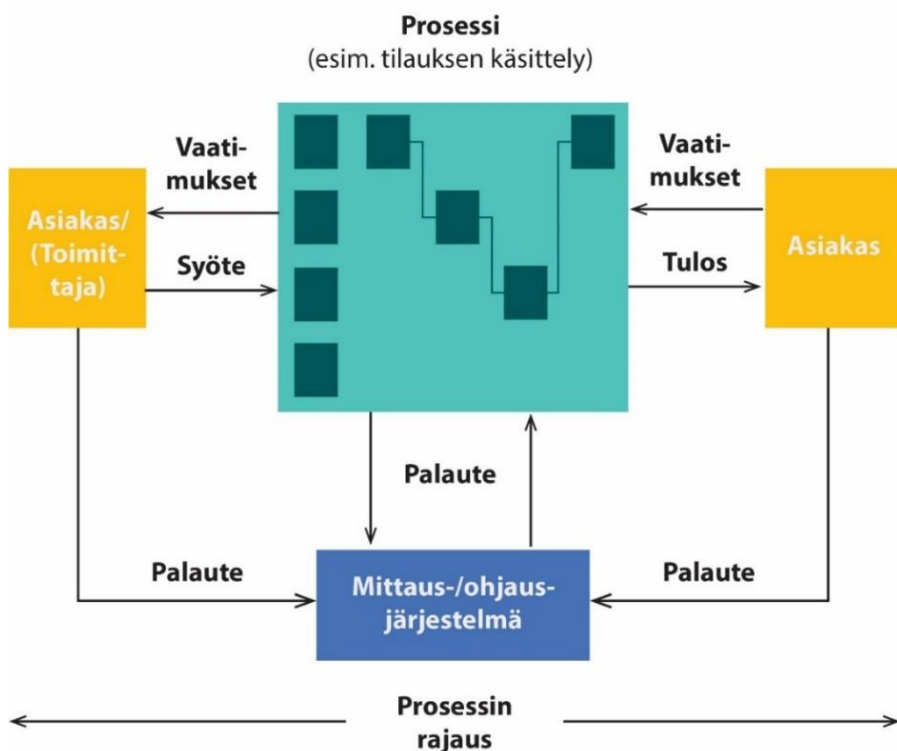
141; Virtanen & Wennberg 2005, 124–125.) Prosessin työkulukaavion esimerkki on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Prosessin työkulukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 125).

Prosessin työkulukaavioilla havainnollistetaan myös asiakkaan arvonmuodostumista, hänen prosessiin laittamaan panosta ja hyötyä (Laamanen, 2005, 76–79; Virtanen & Wennberg 2005, 127; Virtanen & Stenvall 2010, 149). Palvelun kuvaaminen prosessina ei kuitenkaan takaa palvelun asiakaslähtöisyyttä. Prosessiajattelun seurauksena palvelusta voi muodostua liian vakioitu ja tuotteistettu, jolloin se ei ylitä asiakkaan odotuksia. Asiakkaan tunnereaktio, tyytymättömyys tai tyytyväisyys voi aiheutua palvelun sisällöstä tai sen saamiseen liittyvästä palveluprosessista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 33–34; Ylikoski 2000, 109.) Puusa & Karppinen (2011, 374) muistuttavat, että prosessikuvauksen ja -kartat ovat vain välineitä, ja vain pieni osa prosessijohtamista.

Prosessit, prosessikuvaukset sekä mittaus- ja ohjausjärjestelmä ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää ja strategiaa. Mittaus- ja ohjausjärjestelmän tehtävänä on kerätä prosessissa palautetta toimittajilta, asiakkailta ja prosessin toimijoilta ja tuottaa relevanttia informaatiota johtamisen ja kehittämistyön pohjaksi. (Lecklin 2006, 137; Laamanen 2005, 130; Puusa & Karppinen 2011, 374.) Prosessit yrityksen johtamisjärjestelmän osana on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Prosessit johtamisjärjestelmän osana (Lecklin 2006, 137).

Prosessit kytkeytyvät yrityksen strategiaan mittaus- ja ohjausjärjestelmän tunnuslukujen kautta. Myös PKKY:n ydin-, tuki- ja yhteistyöprosesseja on kuvattu osana johtamisjärjestelmää. Strategisesti tärkeimmät mittarit on kuvattu toiminta- ja taloussuunnitelmassa. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, tuloksellisuustavoitteet ja mittarit). Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän hallintosäännön mukaan kuntayhtymän hallitus on vastuussa strategisista ratkaisuista (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2015). Laamanen 2005, (174–177), ja Lecklin (2006, 151) näkevät keskeisenä, että valittu mittari mittaa prosessin tarkoituksen toteutumista, mielellään yhdellä tunnusluvulla.

Hakeutumisen prosessissa asiakkaan tavoite on saada hänelle soveltuva ja hyödyllinen opiskelupaikka, jonka avulla hän pystyy lisäämään osaamistaan ja parantamaan asemiaan työmarkkinoilla. PKKY:lle keskeistä on ohjata hakijat heille soveltuviin tutkintoihin, saada aikaan tutkintoja ja suorituksia sekä työelämään tai jatko-opintoihin siirtyviä opiskelijoita (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, tuloksellisuustavoitteet ja mittarit).

Mittaukseen tarvitaan strategisten mittareiden lisäksi mittareita, jotka mittaavat prosessin ominaisuuksia ja suorituskyykyä. Pysyvän mittauksen kohteeksi valitaan usein prosessin suorituskyyky sen strategisen merkityksen vuoksi. (Laamanen 2005, 16, 176; Lecklin 2006, 151–154.) Palveluiden osalta voi olla tarkoituksenmukaista mitata sekä prosessin kulutusta, että lopputulosta, arvoa ja hyötyä asiakkaalle (Lecklin 2006, 142). Grönroos (2009, 86) pitää tärkeämpänä prosessin kulutuksen aikaista mittaamista, koska asiakas ei koe kuluttavansa vain prosessin lopputulosta vaan osallistuu itse prosessin toteutumiseen.

PKKY:ssä ei ole määritetty eikä kuvattu yhtenäistä hakeutumisen prosessia, koska vastuu prosessista on 31.12.2017 saakka voimassa olevan organisaation mukaisesti itsenäisillä oppilaitoksilla ja hakeutumisreittejä on useita. Kaikista käytössä olevista hakeutumisreiteistä on kuvattu työkulukaaviot, joiden pohjalta kehittämistehtävän nykytilanteen arviointi aloitettiin. Hakeutumisen mittarina on PKKY:ssä käytetty hakijamääriä suhteessa aloituspaikkoihin. Itse hakeutumisen prosessin suorituskyykyä ei ole mitattu. Tässä kehittämistehtävässä käytettiin sisäisen suorituskyyvyn mittarina sekä hakijamäärää että suoritettuja tutkintoja. Prosessin tuloksena odotetaan syntyvän opiskelupaikkojen lisäksi myös tutkintoja, joiden perusteella PKKY saa osan rahoituksestaan. Asiakasnäkökulmasta prosessin tuloksena on tässä tehtävässä opiskelupaikka.

Hakeutumismallin kuvaaminen prosessina ja työkulukaaviona on tutkijan mielestä järkevää, koska kuvauksen avulla pystytään mallintamaan hakeutumisen palveluprosessi, siihen liittyvät muut prosessit, menettelyt ja toimijat hakeutumisen eri vaiheissa sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta, koska palveluorganisaatioiden toiminnassa asiakas osallistuu itse prosessiin toteuttamiseen ja kulutukseen. Asiakkaan prosessi alkaakin jo ennen kuin organisaation

oma palvelu ja asiakkaan prosessi kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näitä yhteisiä vuorovaikutustilanteita ja -vaiheita kutsutaan totuuden hetkiksi, joissa asiakas päättää organisaation menestyksestä. Yrityksien tulisi tunnistaa ja kuvata organisaation ja asiakkaan prosessit ja niiden kosketuspinnat. (Laamanen 2005, 71; Grönroos 2009, 111.)

Organisaation uudistuminen ja markkinatilanteen muutokset voivat synnyttää tarvetta muuttaa prosesseja, kuten tässä kehittämistehtävässä (Lecklin 2006, 202). Myös prosessin uudistaminen voi aiheuttaa muutoksia organisaation rakenteisiin tai henkilöstön työtehtäviin. Prosessikuvauksen käyttämistä hakeutumisen mallintamisen välineenä tukee meneillään olevan organisaatiouudistus, jonka myötä toimijoiden rooli voi vaihtua tai muotoutua uudelleen. Kehittämistehtävän aikana PKKY:n organisaatio muuttui yhden oppilaitoksen ja yhden rehtorin organisaatioksi, kun sillä tehtävän aloitusvaiheessa oli yhdeksän tulosvastuullista oppilaitosta ja yhdeksän rehtoria.

Samaan aikaan kehittämistehtävän toteuttamisen kanssa kehitettiin ydinprosesseja vastaamaan uuden organisaation ja toimintaympäristön tarpeita. Hakeutumiseen linkittyvistä prosesseista opetuksen suunnittelu ja toteutus on keskeisin uuden opiskelijan opintojen aloittamiseen liittyvä prosessi, joka voi tukea tai vaikeuttaa hakeutumisen onnistumista. Opetuksen suunnittelun kautta voidaan jaksoittaa opintojen aloittamista ja tutkinnon osien suoritusmahdollisuudet voidaan tehdä näkyväksi, mikä edesauttaa hakijaa ymmärtämään omia mahdollisuuksiaan ja neuvontahenkilöstöä opastamaan hakijoita oikein.

Virtanen & Wennberg (2005, 15, 148) näkevät, että julkishallinnon organisaatioiden olemassaolon perusta on asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien tarpeet, joiden täyttämiseen prosesseilla tuli pyrkiä. Kaikki julkinen toiminta on kyettävä perustelemaan asiakastarpeilla, joiden pohjalta organisaatioiden tulisi määritellä tehtävänsä ja prosessinsa erilaisille asiakkuuksien tasoille. PKKY:n ulkoisia asiakkaita ovat opiskelijaksi aikovat, eri-ikäiset opiskelijat, työ- ja elinkeinoelämä, muut koulutuksen järjestäjät, rahoittajat ja viranomaistahot. Asiakaslähtöisyys ammatillisessa koulutuksessa lähtee koulutustarjonnasta, jonka tulisi vastata sekä yhteiskunnan, työelämän että yksilön tarpeisiin. Työelämän osaamista ja

kilpailukykyä PKKY lisää valmentamalla tulevaisuuden osaajia yhdessä työelämän kanssa. Tässä työssä keskitytään yksilöasiakkaaseen, koulutukseen hakijaan, jolle hakeutumisen palveluprosessilla pyritään tuottamaan arvoa. Hakija on yksi ammatillisen koulutuksen palvelujen käyttäjistä ja yksi tärkeimmistä asiakkaista.

Prosessien kehittämisen malleja löytyy kirjallisuudesta useita erilaisiin kehittämistarpeisiin. Tässä kehittämistehtävässä päädyttiin käyttämään Lecklinin (170, 153) prosessin kehittämisen mallia, jota on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3.3. Malliin sisältyy nykytilan kartoituksen lisäksi prosessianalyysi ja prosessimittarien valinta. Mallia käytettiin osittain aineistonkeruumenetelmänä ryhmäkeskusteluissa.

2.3 Asiakkaan arvonmuodostus palvelun käyttäjänä

2.3.1 Palvelu käsitteenä

Grönroosin (2009, 79) näkemyksen mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä: Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja joukosta toimintoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan osittain samanaikaisesti ja joissa asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuottamiseen. Tärkein piirre onkin niiden prosessiluonne, jossa käytetään monenlaisia resursseja, sekä ihmisiä että fyysisiä elementtejä usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Valvion (2010, 45) määritelmässä palvelu on edellisten lisäksi ainakin osittain aineeton. Liker & Ross (2017, 27) lisäävät käsitteen näkökulmaksi myös palvelujen kulutuksen, joka voi tapahtua myyntitapahtuman jälkeen tai sen aikana. Lusch & Vargo (2014, 12) pitävät tärkeänä kuvata palvelun käsitettä yksikkömuodossa, jolloin sen se kuvaa parhaiten palvelun prosessiluonnetta ja hyödyn siirtymistä toimijalta toiselle.

Palvelua voidaan tarkastella myös sen tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta palvelu on prosessien ja tapahtumien summa, asiakkaalle hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. On tärkeää, että palvelu sopii pal-

velun tuottajan yrityskuvaan, ja se on tuotettu laadukkaasti, tehokkaasti ja kannattavasti (Kinnunen 2004, 7). Tuulaniemen (2016, 101–102) mukaan tuottaja toivoo palvelunsa olevan myös erottuva.

Molemminpuolinen tyytyväisyys mahdollistaa taloudellisesti kannattavan palvelun tarjoamisen. Palvelujen suunnittelun tavoitteena on, että palvelut tuottavat asiakkaalle todellista hyötyä ja vastaavat laadultaan asiakkaan odotuksia. Asiakkaalle palvelu on hänen omien tarkoituseriensa ja tavoitteidensa täyttämistä esimerkiksi helposti, sujuvasti tai miellyttävästi. (Kinnunen 2004, 7, 73.) Tuulaniemi (2016, 101) kuvaa menestyvän palvelun ominaisuuksiksi hyödyllisyyden, käytettävyyden, johdonmukaisuuden ja haluttavuuden, jolloin asiakas kokee palvelun erottuvana ja saavutettavana, miellyttävänä käyttää sekä itselleen hyödyllisenä ja arvoa tuottavana (kuvio 6). Asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä prosessissa, kohtaamisissa ja totuuden hetkissä hyödyn ja hinnan välisenä suhteena. Arvoa voidaan konkretisoida palveluun käytetyllä hinnalla tai uhrauksella. Yritykselle asiakkaan arvo näyttäytyy ostojen määrän, kulutetun rahan tai asiakkaan toiminnan perusteella.



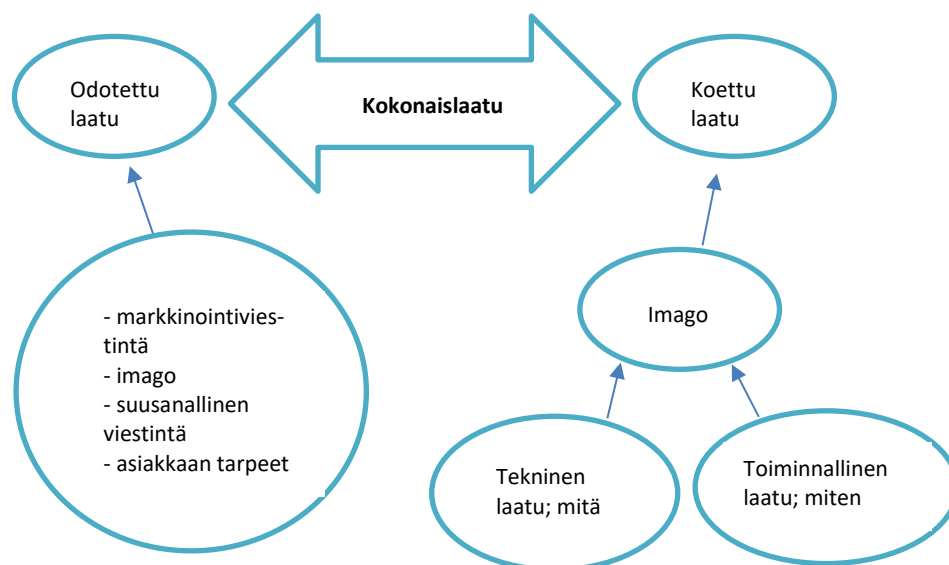
Kuvio 6. Yrityksen liiketoiminnan ja asiakasymmärryksen symbioosi (Tuulaniemi 2016, 103).

Yrityksen liiketoiminnassa yhdistyvät asiakas ja yrityksen palveluntuotanto yhteiseksi prosessiksi tilanteessa, jossa molemmat hyötyvät ja menestyvät. Yritys pyrkii lisäämään asiakkaan prosessin tuntemusta ja arvioimaan, miten se omalla asiantuntemuksellaan voi auttaa asiakasta ja lisätä asiakkaan omaa arvontuotantoa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 22–23; Valvio 2010, 70; Tuulaniemi 2011, 30.)

2.3.2 Palvelun laatu

Asiakas arvioi palvelua jo ennen sen käyttöä etukäteen muodostamiensa odotuksiensa kautta. Odotukset perustuvat organisaation markkinointiviestintään, asiakkaan omiin tai muiden asiakkaiden kokemuksiin ja tarpeisiin. Merkittävä osa yrityksen palveluntuotannosta tapahtuu ennen asiakaskontaktia tai sen ulkopuolella. Palvelun käytön aikana, toimiessaan samalla palvelun tuottajana, asiakas kokee ja arvioi palvelua oman osallistumisesta kautta. Asiakas vertaa odotuksiaan saatuihin asiakaskokemuksiin. Näiden odotusten ja kokemusten välinen ero kertoo, kuinka hyvää tai huonoa palvelu on asiakkaan mielestä ollut. (Grönroos 2007, 79; Kinnunen, 2004, 17; Tuulaniemi 2016, 30–33.)

Asiakkaan kokemus voidaan jakaa myös tekniseksi eli lopputuloslaaduksi ja toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi, joista asiakas muodostaa yhdessä yrityksen imagon kanssa kokonaislaadun (kuvio 7). Tekninen laatu sisältää aineettomia ja aineellisia asioita, joita palvelussa tuotetaan asiakkaalle ja asiakkaan kanssa. Tätä voi lähestyä kysymyksellä mitä tuotetaan. Toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen, miten tuotetaan, miten asiakas kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Odotetun laadun asiakas muodostaa yrityksen markkinointiviestinnän, omien tarpeidensa ja verkostonsa kautta. (Ylikoski 2000, 118; Grönroos 2007, 79.) Koska menestyvän palvelun omaisuuksissa yhdistyvät aina sekä yrityksen liiketoiminnalliset näkökulmat sekä asiakasnäkökulma, molempien näkökulmien tunnistaminen ja hyödyntäminen mahdollistavat sekä palveluntuottajan että sen käyttäjän tavoitteiden täyttymisen (Tuulaniemi, 2016, 101–102; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 32).



Kuvio 7. Asiakkaan kokeman kokonaislaadun muodostuminen (Grönroos 2007, 79).

2.3.3 Arvonmuodostus

Palvelu ja sen ominaisuudet itsessään eivät luo tai tuota arvoa asiakkaalle. Sen tekee yhteisen prosessin ja palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Asiakas on mukana tuottamassa arvoa organisaatiolle ja itselleen, jolloin palveluntuottajan on ymmärrettävä oman prosessin lisäksi sekä asiakkaan että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20; Arantola & Simonen 2009, 3–4.)

Arvon muodostumista voidaan tarkastella sekä arvon tuottamisen, että muodostumisen näkökulmasta: arvon tuottamisessa asiakas ryhtyy toimiin ennalta suunnitellusti saadakseen itselleen arvoa palvelusta tai tuotteesta, kun taas arvo muodostuu asiakkaan prosessin aikana (Grönroos 2009, 83). Voidaankin nähdä, että hakeutumisprosessissa hakija on aktiivinen toimija ja arvontuottaja mutta myös arvon muodostaja, koska opiskelussa vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa on päivittäin, ja jolloin palveluprosessin kulutus on tärkeä osa Grönroosin mainitsemaa palvelukokemusta.

Ammatillisessa koulutuksessa hakija-asiakkaan arvontuotantoa tuetaan hänelle soveltuvalla koulutuspaikalla ja sitä kautta osaamisen kehittymisenä, tutkinnon

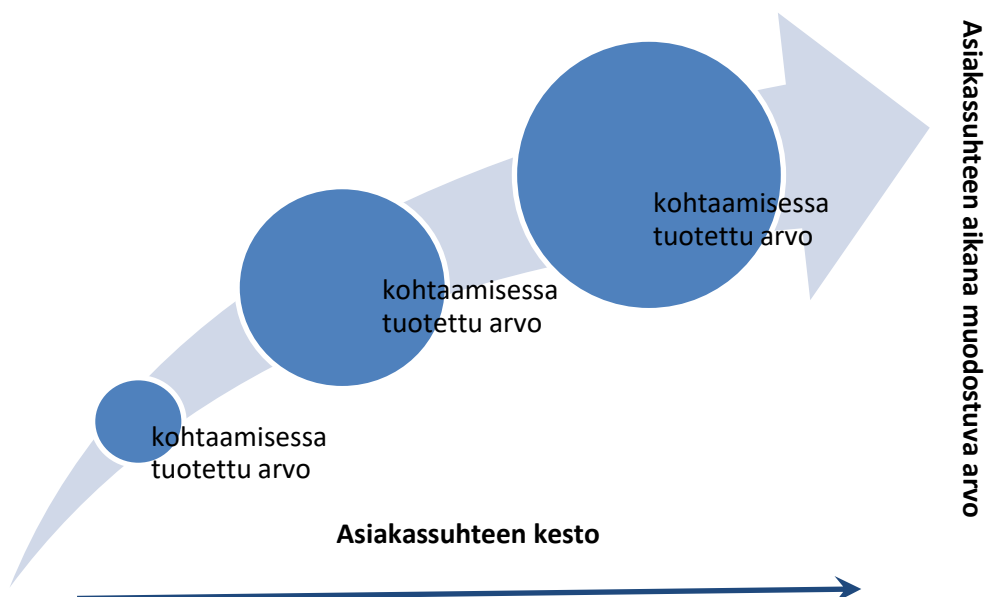
suorittamisena, työ- tai jatkokoulutuspaikkana ja siirtymisenä työelämään. Tämän jälkeen asiakkuus voi jatkua ammatillisessa lisäkoulutuksessa, erilaisilla kursseilla, tulevien opiskelijoiden ohjaustehtävissä tai valmistuvan tulevana työnantajana. Näiden henkilöiden kanssa PKKY on jo muodostanut asiakassuhteen, joka jatkuu riippumatta siitä, ostavatko he juuri nyt palveluita vaiko eivät. Grönroos (2009, 63) korostaa, että asiakkaiden pitäisi kokea koko ajan, että yritys on valmis auttamaan ja tukemaan heitä myös silloin, kun he eivät kuluta yrityksen palveluita. Tämän toteutumiseksi pelkän palvelun tarjoamisen sijaan tulisi pyrkiä kokonaisratkaisuihin eli tarjoomiin, jolla asiakkaalle pystytään tarjoamaan myös käyttöarvoa ja tukemaan heidän omaa arvontuotantoprosessiaan (Tuulaniemi 2016, 40).

Lusch ja Vargo (2014, 13–17, 26) ja Grönroos (2007, 83–85) (2009, 83–84) määrittelevät toimintatavan palvelukeskeiseksi liiketoimintalogiikaksi (S-D logic), jossa yrityksen roolina on tarjota asiakkaan käyttöön oma palveluprosessinsa ja edistää asiakkaan arvon tuottamista ja luomista nimenomaan asiakkaan omassa kulutusprosessissa. Asiakkaan rooli palveluprosessissa korostuu hänen ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaan kokemuksiin palvelun hyödystä ja arvosta kulutusprosessin aikana vaikuttavat hänen sosiaaliset verkostonsa ja hänen sen hetkinen elämäntilanteensa, hänen kokemuksensa ja ympäristönsä. Yllä kuvatun palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan periaatteet muodostuvat Luschin ja Vargon (2014, 13–17, 26) mukaan neljästä oletuksesta, jotka on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (S-D logic) perusolettamukset (Lusch & Vargo 2014, 13–17).

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan olettamukset
1. Palvelu on vaihdannan perusta, koska kaikki vaihdanta on lopulta palvelua. Tuotteet ja tavaratkin ovat osa palveluprosessia, jossa ne vaihtavat omistaja seuraavan käyttäjän hyödyksi pyrkien täyttämään käyttäjän tarpeita.
2. Asiakas on aina osallisena palveluprosessin arvontuotannossa, koska asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu vuorovaikutuksessa erilaisissa palvelutilanteissa. Arvoa ei voi muodostua pelkällä palvelun tarjoamisella, siihen tarvitaan aina asiakas.
3. Asiakkaan arvonmuodostusprosessissa yhdistyvät kaikkien palvelutuotantoon osallistuvien taloudelliset ja sosiaaliset vaikuttimet. Palvelun tuottajan ja asiakkaan lisäksi, asiakkaan valintoihin ja arvonmuodostukseen vaikuttaa laaja verkosto, kuten esimerkiksi ystävät, perhe, muut palveluntuottajat ja yhteiskunta.
4. Asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu aina hänen yksilöllisesti konteksti- ja kokemussidonnaisesti, jolloin saman palvelutilanteen arvonmuodostuminen voi vaihdella merkittävästi.

Grönroosin (2009, 111) ja Laamasen (2005, 71) mukaan asiakkaan ennakkokäsitys vahvistuu, heikkenee tai muuttaa muotoaan asiakkaan ja organisaation välisten kohtaamisten, totuuden hetkien mukaisesti, mutta Storbacka ja Lehtinen (2002, 20) korostavat asiakkaan arvonmuodostuksessa enemmän koko prosessin merkitystä yksittäisten kohtaamisten sijaan. Löytänä & Korteso (2011, 56) kuvaavatkin arvontuotantoa asiakassuhteen keston kautta, sillä jokainen kohtaaminen asiakassuhteen aikana mahdollistaa syntyneen arvon lisääntymisen (kuvio 8).



Kuvio 8. Yrityksen asiakkaalle tuottaman arvon kasvu asiakaskohtaamisissa (Mukaellen Löytänä & Kortesus 2011).

Hakeutuminen ammatilliseen peruskoulutukseen on asiakassuhteen ensimmäinen vuorovaikutustilanne, josta voi syntyä pitkäaikainen asiakkuus ja yhteinen arvonmuodostusprosessi. Kohtaamisia ennen itse hakulomakkeen täyttämistä ja lähettämistä voi olla jo useita. Kohtaamisia syntyy myös hakeutumisprosessin aikana, hakijan ollessa yhteydessä esimerkiksi lisätietoja pyytäessään, tutustuessaan koulutuksen sisältöön tai osallistuessaan oppilaitoksen järjestämään tapahtumaan. Yllä kuvatun teorian mukaisesti kohtaamisten lisäksi asiakkaan päätöksiin ja kokemuksiin vaikuttavat hänen elämäntilanteensa lisäksi hänen verkostonsa ja aikaisemmat kokemuksensa hakeutumisesta ja koulutusvalinnoista, jotka hakeutumisprosessin mallintamisessa tulee huomioida.

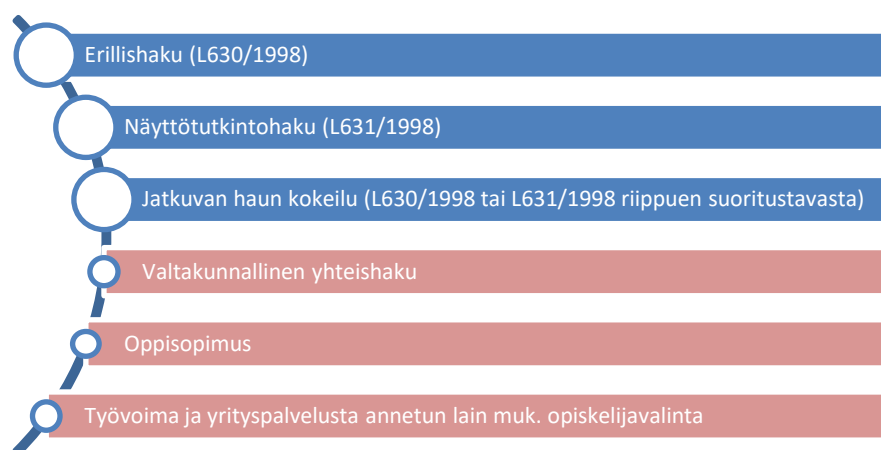
Hakijan arvonmuodostus alkaa PKKY:n tarjoomasta, jolla se pyrkii kohtamaan potentiaalisia asiakkaitaan, lisäämään heidän osaamistaan omalla palvelutuo-tannollaan. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään hakeutumisen kehittämiseen hakijan näkökulmasta suunnittelemalla tarjoomaa siten, että toimintatapa mahdollistaisi hakija-asiakkaan tavoitteen täyttymisen ja arvonmuodistuksen.

2.4 Hakeutuminen ammatilliseen peruskoulutukseen

2.4.1 Hakeutumisen nykytilanne

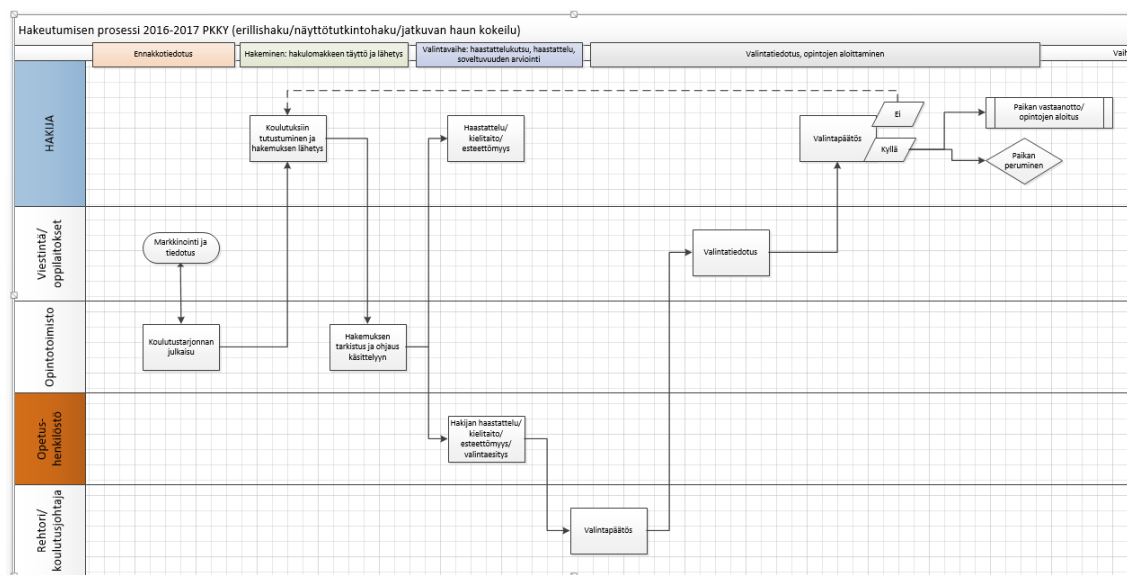
Ammatilliseen peruskoulutukseen voi 31.12.2017 saakka hakeutua kuutta hakuväylää käyttäen (kuvio 9). Näistä tässä kehittämistehtävässä tarkastelun kohteena ovat Aikuisopiston näyttötutkintohaku, ammattiopistojen erillishaku ja oppilaitosten yhteinen kokeilu ns. jatkuva haku, jotka lainsäädäntömuutoksen myötä yhdistyvät. Näissä kaikissa on omat tiedotus- ja hakumenettelyt sekä valintaperusteet. Hakijan on tiedettävä missä, miten ja milloin voi hakea. Lisäksi hänen on tiedettävä, onko hän kiinnostunut aikuisille suunnatusta näyttötutkintoon valmistavasta koulutuksesta vaiko opetussuunnitelmaperusteisesta koulutuksesta. (Opintopolku.fi 2017, Ammatillinen koulutus.)

Ammatilliseen peruskoulutukseen hakeudutaan myös valtakunnallinen yhteishaun kautta. Yhteishaku on ensisijaisesti tarkoitettu nuorille peruskoulun päättävälle hakijoille ja sitä säädellään valtakunnallisesti lainsäädännöllä. Yhteishaku ja sen hakijakohderyhmät on rajattu tämän tehtävän ulkopuolelle. Samoin julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista annetun lain (916/2012) mukaisesti hakeutuvat opiskelijat rajataan tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Näiden opiskelijoiden valintapäätöksen tekee työ- ja elinkeinotoimisto yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa. Oppisopimuskoulutukseen hakeutumiseen on oma prosessi, johon kuuluu työpaikan hankkiminen. Oppisopimuskoulutusta ei käsitellä tässä kehittämistehtävässä.



Kuvio 9. PKKY:n ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumisreitit vuonna 2017.

Tarkastelussa olevien kolmen väylän hakeutumisesta ammatilliseen koulutukseen määrittelee 31.12.2017 saakka kaksi eri lainsäädäntöä Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 630/1998 ja Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998 ja niihin liittyvät viranomaismääräykset. Jatkuvan haun kokeilussa käytettävä lainsäädäntö ja osa menettelyistä on määräytynyt sen mukaan, onko hakija hakenut aikuiskoulutukseen vaiko opetussuunnitelmaperusteiseen koulutukseen (Opintopolku.fi 2017, Ammatillinen koulutus). Nykyisiä toimintatapoja ja menettelyjä ei tässä kehittämistehtävässä ole tarkoituksenmukaista kuvata tarkasti. Nykytilanne kuvataan vain hakijan näkökulmasta ja yksinkertaisena työkulkukaaviona (kuvio 10).



Kuvio 10. Hakeutumisen prosessin työkulkukaavio PKKY:ssä 2017.

Kaikissa hakeutumisreiteissä on nähtävissä samat vaiheet, joista prosessi koostuu. Vaiheet kuvaavat hakeutumisen osia ajallisesti alkaen tiedotuksesta ja markkinoinnista päättyen opintojen aloittamiseen (taulukko 2).

Taulukko 2. Hakeutumisen vaiheet PKKY:ssä.

Hakeutumisen vaiheet PKKY:ssä
Ennakkotiedotus
Hakeminen
Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys
Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen

Vaikka kaikissa nykyisissä hakeutumisväylissä on samat vaiheet, niiden toimintatavat ja menettelyt poikkeavat toisistaan. Hakeutumisväylistä on tehty PKKY:ssä työnkulkukaaviot, joilla prosessin toimijoita on ohjattu. Niihin on myös omat aikataulut, menettelyohjeet ja valintaperusteet, joilla hakijat pisteytetään, ja joiden avulla opiskelijavalinta tehdään ja siitä tiedotetaan. Aikataulujen runko on päätetty johtoryhmässä. Jatkuvan haun kokeilu on ollut avoimena vuonna 2017 jatkuvasti, lukuun ottamatta erillishaun ja yhteishaun hakuaikoja. Jatkuvassa haussa avoinna on ollut kaikki perustutkinnot, vaikka niissä ei välttämättä ole juuri sillä hetkellä ollut vapaita koulutuspaikkoja. Myös prosessin kesto hakulomakkeen lähettämisestä päätöksen saamiseen on ollut vaihteleva. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017 Hakijalle, Hakuaikataulut 2017.)

Hakijamäärä vuonna 2017 yhteishaun ulkopuolisessa koulutuksessa oli yhteensä 1953 hakemusta, joista ammattiopistojen erillishaussa 773 ja Aikuisopiston näyttötutkinto haussa 1180 hakemusta. Hakemusten määrä voi sisältää useita hakemuksia samalta henkilöltä. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, Primus-opiskelijahallintojärjestelmä.)

Vuosittaisten aloituspaikkojen ja hakuaikojen lisäksi PKKY:n vuoden 2017 aikana hakijoilla on ollut mahdollisuus hakea koulutukseen kokeilussa olleen jatkuvan haun kautta. Tätä kautta hakemuksia on saapunut syyskuun 2017 loppuun mennessä yhteensä 843 (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, Primus-opiskelijahallintojärjestelmä).

Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta 673/2017 poistaa valtakunnallisesta yhteishausta vapaiden opiskelupaikkojen lisähaun, joten myös ilman opiskelupaikkaa jäävät peruskoulun päättävät nuoret siirtyvät käyttämään jatkuvan haun hakeutumisreittiä. Kesällä 2017 yhteishaun lisähaussa saapui 248 hakemusta (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, lisähaun hakemusmäärät). Hakemusmäärät on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Vuoden 2017 yhteishaun ulkopuolisten hakemusten määrä.

Hakureitti	Hakemusmäärä 2017
Aikuisopiston näyttötutkintohaku	1180
Ammattiopistojen erillishaku	773
Jatkuvan haun kokeilu	843
Kesän 2018 yhteishaun lisähaku	248
Yhteensä	3048

Näiden hakemusmäärien valossa uutta jatkuvan haun hakuprosessia käyttävien hakijoiden vuosittainen määrä tulee olemaan merkittävä. Yllä kuvatuissa hakemusmäärissä sama hakija on voinut hakea useamman kerran, joten hakemusmääriä ei tule arvioida hakijamäärinä tai henkilöinä. Uusia opiskelijoita haettiin yhteensä 28 ammatilliseen perustutkintoon (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, Primus-opiskelijahallintojärjestelmä).

Riverian vuoden 2018 suunnitelluista ammatillisen peruskoulutuksen aloituspaikoista noin 40 % on suunnattu yhteishaun ulkopuolelta hakeville (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, aloituspaikat 2018). Valtakunnallisessa yhteishaussa 1. sijaisten hakemusten määrä oli 1470. Tässä luvussa kukin hakija on mainittu vain kerran. (Opintopolku.fi. 2017, Virkailijan työpöytä.)

Valintaperusteiden tavoitteena on ensisijaisesti saada hakijat niiden mukaiseen pistejärjestykseen ja valita kyseiseen koulutukseen soveltuvimmat. Poikkeuksena on jatkuvan haun kokeilu, jossa hakijat voivat olla yksittäisiä, jolloin hakijoiden pisteytykseen ei ole välttämättä ollut tarvetta. Myös markkinointi- ja tiedotus on kohdennettu pääsääntöisesti kullekin hakeutumisreitille erikseen. Sama koulutus voi olla haussa useassa PKKY:n oppilaitoksessa sekä opetussuunnitelmaperusteina että näyttötutkintoon valmistavana koulutuksena. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017, Hakijalle.)

Hakijan näkökulmasta useiden aikataulujen, hakureittien ja menettelyjen moninaisuus on todennäköisesti ollut hankala hahmottaa, eikä niitä välttämättä ole voinut erottaa toisistaan. Hakeutumisen nykytilanne kuvattiin kehittämistehtävän teoriaosassa, jotta lukijalle selviäisi nykytilanteen ja 1.1.2018 voimaan tulevan

uudistuksen keskeiset erot. Nykytilanteen kuvaamisessa on käytetty PKKY:n sisäisiä dokumentteja ja tutkijan omaa havainnointia, joka ei ole ollut systemaattista, mutta todennettavissa järjestelmistä tai käytetyistä dokumenteista. Nykylannetta käytettiin ohjatietona aineistonkeruun ja toimintamallin suunnittelussa.

2.4.2 Hakeutuminen 1.1.2018 alkaen

Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntömuutoksen tavoitteena on, että ammatillinen koulutus mahdollistaa osaamisen hankkimisen osaamistarpeiden, oppimisvalmiuksien, elämäntilanteen ja urasuunnittelun suhteen erilaisille asiakkaille kullekin parhaalla soveltuvalla tavalla (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017). Muutoksen myötä nykyiset lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistyvät. 1.1.2018 voimaan tuleva laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) määrittelee hakeutumismenettelyt uudelleen.

Jatkuva haku mahdollistaa koulutukseen hakeutumisen joustavasti ympäri vuoden. Koulutuksen järjestäjät päättävät hakuajoista ja muista hakemiseen liittyvistä menettelyistä, valintaperusteista sekä mahdollisista pääsy- tai soveltuvuuskokeista. Samoin koulutuksen järjestäjä voi itse päättää millaisia tiedotuskanavia ja -menetelmiä käyttää. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.)

Hakijoihin on sovellettava yhdenvertaisia valintaperusteita. Periaatteena on, että opiskelijaksi voidaan ottaa hakija, jolla koulutuksen järjestäjä katsoo olevan riittävät edellytykset tavoitteena olevan osaamisen hankkimiseen tai tutkinnon suorittamiseen. Jos hakijaa ei valita opiskelijaksi, koulutuksen järjestäjän tehtävänä on ohjata hakija muuhun koulutukseen tai tarvittaessa muun palvelun piiriin. Koulutuksen järjestäjän tulee esimerkiksi selvittää, mikä koulutuksen järjestäjä tarjoaa hakijalle soveltuvaa koulutusta tai tarvittaessa ohjata hakijaa esimerkiksi nuorten työpajatoimintaan, työvoimapalveluihin tai sosiaali- ja terveystieteiden palveluihin, jos hakeutumisvaiheen tietojen perusteella arvioidaan nämä palvelut hakijalle tarkoituksenmukaisemmaksi vaihtoehdoksi. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.)

Hakijan kielitaidon varmistamiseen ei enää ole käytettävissä valtakunnallisia kielitestejä, vaan taitoa on arvioitava suhteessa tavoitetutkintoon ja pyrkiä tukemaan kielitaidon kehittymistä opiskelun aikana mm. opiskeluvalmiuksia tukevilla opinnoilla. Tällä pyritään turvaamaan maahanmuuttajien muiden kotimaisia kieli taitamattomien mahdollisuudet päästä ammatillisen koulutuksen piiriin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, Ammatillisen koulutuksen reformi.)

Koulutuksen järjestäjän ohjausvelvoitteella varmistetaan, että kaikki hakijat saavat neuvontaa ja ohjausta sopivan tutkinnon tai koulutuksen löytämiseksi. Hakijaa on neuvottava ja ohjattava riippumatta siitä, mitä hakutapaa käyttäen he hakevat ammatilliseen koulutukseen tai kuinka selkeä käsitys heillä on siitä, mikä tutkinto tai koulutus heille soveltuisi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, Ammatillisen koulutuksen reformi.)

Jatkuvan haun kautta hakeutuessaan hakija saa koulutuksen järjestäjältä kirjallisen, hallintolain mukaisen päätöksen opiskelijaksi ottamisesta. Päätös on perusteltava ja siihen on liitettävä oikaisuvaatimusohjeet. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.) Koulutuksen järjestäjällä on velvollisuus tehdä päätös asiassa, jos hakija selkeästi ilmaisee hakeutumistoiveensa tiettyyn hakukohteeseen. Keskustelut sopivan tutkinnon, tutkinnon osan tai koulutuksen kartoittamiseksi tai kysymykset koulutukseen hakeutumisesta eivät vielä synnytä velvollisuutta päätöksen tekemiseen.

Lakimuutos pyrkii lisäämään ammatillisen koulutuksen asiakaslähtöisyyttä, muuttaa hakijan objektista oman palvelunsa suunnittelijaksi ja vaatii organisaatiota kehittämään hakeutumisvaiheen palveluitaan yksilöllisemmiksi ja ratkaisukeskeisimmiksi. PKKY vastaa pyrkii vastaamaan muutokseen mm. yhdistämällä aikuisten ja nuorten koulutuksen ja luomalla aikaisempien erillisten oppilaitosten ja tutkinnon suoritusmuotojen sijalle yhteisen toimintatavan ja hakeutumismallin (kuvio 11).



Kuvio 11. Ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumisen muutos.

Tässä kehittämistehtävässä hakeutuminen ammatilliseen peruskoulutukseen koostuu neljästä vaiheeseen, jotka on alla ryhmitelty Tuulaniemen (2016, 101–102) menestyvän palvelun ominaisuuksien mukaisesti. Hakeutumisen vaiheet (taulukko 3) ovat samat kuin nykytilanteessa, jotka on kuvattu luvussa 2.4.1.

Taulukko 3. Hakeutumisen vaiheet ja niitä kuvaavat palvelun ominaisuudet.

Hakeutumisen vaiheet	Ominaisuus
Ennakkotiedotus	Haluttavuus
Hakeminen	Käytettävyys
Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	Johdonmukaisuus
Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	Hyödyllisyys

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä, jossa luotiin Riverialle uusi toimintamalli ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumiseen 1.1.2018 alkaen. Tehtävän luonteen vuoksi konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa soveltuivat tehtävän toteuttamiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kuusi vaihetta on esitetty kuviossa 12. Lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Ennen kehittämistehtävän tarkempaa määrittämistä ja rajaamista on perehdyttävä kohteeseen sekä teoriassa ja käytännössä. Näiden vaiheiden

jälkeen voidaan laatia tietoperusta, valita lähestymistapa ja suunnitella käytettävät menetelmät ja aloittaa itse hankkeen toteutus, tulosten jakaminen sekä kehittämistyön prosessin ja lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2009, 22–24.)



Kuvio 12. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24).

3.1 Aikaisemmat tutkimukset

Auvinen (2015, 88, 94) on tutkimuksessaan Tampereen ammattikorkeakoulun hakijakokemusten parantaminen huomioinut, että koulutustiedotuksessa tärkeintä on hakijan tiedonsaannin turvaaminen. Hakijan on löydettävä helposti kaikki hänen tarvitsemansa tieto opiskelupaikan valintaa ja hakemista varten. Pääsääntöisesti voidaan tulkita, että hakija on yhteydessä eri kanavien kautta hakijapalveluihin vain, jos hän ei löydä tarvitsemaan tietoa. Auvinen on myös todennut, että prosessien ja järjestelmän muuttuessa henkilöstön työmäärä väliaikaisesti kasvaa, mikä on hyvä huomioida Riverian malli suunnitellessa.

Kallionpää (2017, 59) on hakeutumisen ohjauspalvelua tutkiessaan todennut, että asiakaskeskeisyyden toteutumiseksi ammatillisessa koulutuksessa ja siihen hakeutumisessa henkilökohtaisen ohjauksen merkitys korostuu edelleen. Koulutukseen hakeutumisen muutoksessa kielteisiä opiskelijavalintapäätöksiä tulisi

tehdä mahdollisimman vähän. Sen sijaan jokaiselle hakijalle tulisi löytää ohjauksen avulla soveltuva koulutus koulutuksen järjestäjän oman ohjauspalvelun tai yhteistyöverkoston avustuksella.

Ohjauksen merkitys, sen oikea-aikaisuus ja saatavuus nousivat esille myös Mäen (2014, 48) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin työvoimakoulutuksen ohjauksen toimivuutta. On keskeistä, että palveluntarjontaa on silloin, kun asiakas sitä oman elämäntilanteensa mukaisesti tarvitsee.

3.2 Kehittämistehtävän lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, jossa haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa, ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja uudistamaan nykyisiä käytäntöjä. Toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti kehittämistehtävään, joka toteutuu työelämlähtöisenä, käytännönläheisenä, osallistavana ja ajallisesti rajattuna kehittämisprojektina, kuten ammatillisen koulutuksen hakeutumisen prosessin suunnittelu. (Heikkinen 2015, 209; Ojasalo ym. 2009, 2–24.)

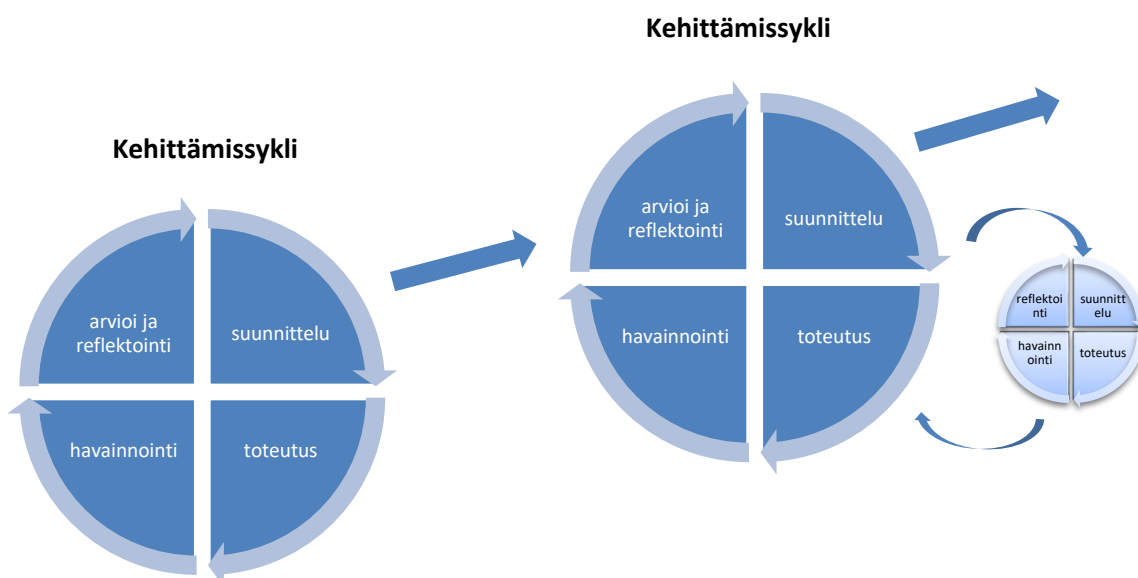
Heikkisen (2007, 16–19, 27, 36) ja Kanasen (2009, 13) mukaan kehittämisprojektissa toiminta ja muutos toteutuvat samanaikaisesti, ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähittäin ja tutkija itse on mukana suunnittelemassa ja kokeilemassa uutta toimintatapaa. Tutkijan ei tarvitse toimia neutraalina tai ulkopuolisena toimijana, vaan aktiivisena vaikuttajana, joka käynnistää muutosta ja rohkaisee henkilöstöä osallistumaan oman työnsä kehittämiseen. Toimintatutkimuksen laajuus voi vaihdella yksilöstä verkostoon tutkittavan toiminnan laajuuden mukaisesti.

Työelämlähtöisessä kehittämisessä muutos voi vaikuttaa työympäristön ja siellä työskenteleviin ihmisiin, joten tiedottaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön on tärkeää. Henkilöstön osallistuminen ja kehityshalukkuus voivat vaikuttaa kehitysprojektin lopputulokseen. Tutkija muutoksen moottorina rohkaisee työntekijöitä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän

kannaltaan paremmaksi. Tutkija itse tarkastelee kehittämiskohdetta organisaation sisällä, jolloin hänen oma kokemuksensa ja havaintonsa tulevat osaksi tutkimusaineistoa ja samalla hänen oma ymmärryksensä lisääntyy. (Kananen 2009, 46.) Tutkijan, kehittämistiimin ja henkilöstön yhteisten toimintatapojen ja kielen muodostumiseen tarvitaan tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Luottamusta edistää tutkijan kyky huomioida yrityksen toimintakulttuuria. (Huovinen & Rovio 2007, 97–103.)

Toimintatutkimuksen osa-alueet vaihtelevat kirjoittajan ja tutkijan mukaisesti sisältäen kuitenkin samat perusvaiheet: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Kananen (2009, 28) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on aina muutos, jonka vaiheet ovat nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi, parannusehdotus, kokeilu, arviointi ja seuranta, jotka toistuvat. Tutkijan tehtävänä on löytää keinot ongelman poistamiseen ja mittarit muutokset toteamiseen.

Heikkinen (2007, 34–35, 2015, 213) jakaa toimintatutkimuksen vaiheet suunnitteluun, toteutukseen, havainnointiin ja reflektointiin. Vaiheet toistuvat spiraalimaisesti. Asian ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vaiheittain (kuvio 13).



Kuvio 13. Toimintatutkimuksen vaiheet ja siihen vaikuttavat muut kehittämistoimet (mukaellen Heikkinen 2015).

Tutkimuksen etenemisessä ei voida aina erottaa tarkkaan erillisiä vaiheita, vaan ne lomittuvat toisiinsa. Tutkimus ja kehitystyö eivät myöskään etene progressiivisesti omassa umpiossaan, vaan siihen liittyy muita toimintaan vaikuttavia tai siitä syntyviä prosesseja. Sykli voi alkaa mistä tahansa vaiheesta, joskus alkua voi olla vaikeaa paikantaa. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 79.) Silti tutkimussuunnitelma merkitystä ei voi korostaa. Ilman suunnitelmaa tehtävässä toimintatutkimuksessa painottuvat liikaa reflektio ja uudelleensuunnittelu (Huovinen & Rovio 2008, 97).

Toimintatutkimuksessa ratkaistaan käytännön ongelmia ja kehitetään toimintaa, tutkijan toimiessa itse aktiivisesti kehitystyössä, joten lähestymistapana toimintatutkimus soveltuu tähän kehittämistehtävään, jossa kehitetään Riverialle uuden lainsäädännön mukainen asiakaslähtöinen hakeutumismalli. Valintaa tukee myös se, että tutkijan tehtäviin kuuluu hakuneuvontapalveluiden kehittäminen. Tehtävän asiakkaana pidetään hakija-asiakasta, työelämän tai sisäisten asiakkaiden sijaan. Näkökulman valinta pohjautuu lainsäädännössä voimakkaasti esille nousevaan asiakaslähtöisyyteen ja yksilöllisen opintopolun mahdollistamisen periaatteeseen.

Toimintatutkimuksessa kehittämistehtävän raja-
aus voi muokkautua kehittämistyön edetessä, koska toiminnan ja reflektoinnin jatkuvassa vuorovaikutuksessa voi syntyä uusia ongelmia, joita täytyy huomioida tai jotka ovatkin tärkeitä juonteita tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Suunnanmuutokset voivat olla johdonmukaisia ja sekä organisaation että tutkijan oppimisprosessiin kuuluvia. Tärkeintä on, että onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavoin kuin ennen sitä. Tuloksiin vaikuttavat myös kehittämisjakson pituus, leveys ja intensiivisyys. Tuloksiin voi vaikuttaa myös tutkijan oma rooli hakeutumisen tehtävissä. On tärkeää varmistaa tutkijan objektiivisuus koko tutkimuksen ajan. (Heikkinen ym. 2007, 86–87.)

Kehittämistehtävää toteuttaessa oli meneillään kaksi merkittävää muutosta, lainsäädäntö- ja organisaatiouudistus, jotka samalla määrittelivät tehtävän suuntaviivat ja joiden toteutumisen aikataulu vaikutti merkittävästi tutkimuksen teke-

misen aikatauluun, valintoihin ja mahdollisuuksiin. Lainsäädännön uudistuksesta johtuen samaan aikaan kehitettiin aloituspaikka- ja henkilökohtaistamisprosessia sekä opetuksen suunnittelun ja toteutuksen prosessia, jotka omalta osaltaan aikatauluttivat ja muokkasivat hakeutumisprosessin suunnittelua, ja saivat aikaan uusia kehittämissyklejä. Vahvistetun lainsäädännön tulkinta oli jo itsessään oma kehittämissykli, jonka kautta mallin toteuttamista oli arvioita uudelleen.

Tutkimusjaksoon ei sisälly käyttöönoton jälkeinen uuden mallin toimivuuden arviointi. Ne rajautuvat työn ulkopuolelle, koska tutkijan tavoitteena on valmistua kevättalvella 2018, joten mallin toimivuuden arviointi ja muutostarpeen tulevat esille vasta valmistumisen jälkeen.

3.3 Käytettävät aineistonhankinnan menetelmät

Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda asiakaslähtöinen hakeutumismalli yhteishaun ulkopuolisille ammatillisen peruskoulutuksen hakijoille. Asiakaslähtöisenä mallina pidetään toimintamallia ja -palvelua, jonka asiakas kokee haluttavana, käytettävänä, johdonmukaisena ja itselleen hyödyllisenä. Yrityksen näkökulmasta toivottavia palvelun ominaisuuksia ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus, joilla pystytään tekemään taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2016,101.) Näiden määrittelyjen valinta perustuu lainsäädännön näkökulmiin asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus.

Lähestymistavaksi valittu toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa tiedonkeruumenetelmät voivat vaihdella tilanteen mukaan. Menetelmien valintaan vaikuttavat tarvittava tieto ja saatavan tiedon käyttötarkoitukset ja asetetut tavoitteet. Keskeistä on menetelmien moninaisuus ja kyseiselle tutkimukselle sopiva ajanjakso. Kehittämistyössä menetelminä voidaan käyttää myös sellaisia, joita ei tieteellisessä tutkimuksessa yleensä ole käytetty. (Ojasalo ym. 2009, 40, 93; Kananen 2012, 26.) Tehtävään valittavilla menetelmillä pyrittiin syventämään ymmärrystä asiakkaiden arvoista, tarpeista ja toiveista, ja kehittämään yrityksen prosessia asiakaslähtöiseksi ja tehokkaaksi huomioiden olemassa olevat resurssit ja viranomaismääräykset. Tehtävässä käytettiin sekä laadullisia että

määrällisiä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä riittävän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Vaikka menetelmien peruserot on ymmärrettävä, niiden raja voi hämärtyä, ja menetelmät täydentävät toisiaan ja voivat olla enemmän välinearvon roolissa, auttamassa kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137; Ojasalo ym. 2009, 94.)

Laadullisilla menetelmillä pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan suoraan ihmisiltä ja kootaan aineistoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161–164). Toimintatutkimuksessa käytettyjä yleisiä laadullisia menetelmiä ovat haastattelut, havainnointi ja kirjalliset lähteet ja kyselyt. Niitä voidaan täydentää kvantitatiivisilla menetelmillä kuten kyselyillä. (Kananen 2009, 60–61; Huovinen & Rovio 2007, 104). Käytettävillä laadullisilla menetelmillä pyrittiin syventämään ymmärrystä asiakkaiden arvoista, tarpeista ja toiveista, ja kehittämään yrityksen prosessia asiakaslähtöiseksi ja tehokkaaksi huomioiden olemassa olevat resurssit ja viranomaismääräykset.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat aiemmat teoriat ja johtopäätökset, käsitteiden määrittely ja aineistonkeruun suunnitelmallisuus. Menetelmällä etsitään syy-seuraus-suhteita ja säännönmukaisuuksia muuttujien välille tilastollisilla analyyseillä. (Hirsjärvi ym. 2009 140–142.) Käytettäessä kvantitatiivisia menetelmiä tutkimuksen kohdetta on jo ymmärrettävä niin hyvin, että sitä voi ryhtyä kontrolloidusti mittaamaan esimerkiksi kyselomakkeen kysymyksien avulla (Vilkkä, 2015, 67).

Tehtävässä suunniteltiin käytettäväksi aineistonkeruumenetelmänä kyselyä ja haastattelua. Riittävän tutkimusaineiston varmistamiseksi järjestettiin myös prosessin arviointikeskusteluja. Koska tässä kehittämistehtävässä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä päädyttiin menetelmätriangulaation käyttöön, koska monimenetelmäistä strategiaa voidaan käyttää tulosten luotettavuuden varmistamiseen. Jos eri lähteistä saadaan samansuuntaisia tuloksia tai tukea tehdyille ratkaisuille, voidaan ratkaisua pitää luotettavana. (Kananen 2015, 118–119.)

3.3.1 Hakijakysely

Aineiston kerääminen aloitettiin kvantitatiivisin menetelmin hakijakyselyllä, jonka avulla pyrittiin objektiivisesti kuvailemaan prosessin asiakastyytyväisyyden nykytilaa. Kysely on nopea ja tehokas aineistonkeruumenetelmä, jolla saadaan tilastollisesti käsiteltäviä tuloksia pienillä kustannuksilla. Kyselyn heikkoutena pidetään mahdollista vastaajakatoa ja vastausvaihtoehtojen väärinymmärrystä, saadun tiedon pinnallisuutta ja vastaajien mahdollista huonoa perehtyneisyyttä aiheeseen. Lomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta osaamista, ymmärrystä ja aikaa. Kysely voidaan toteuttaa puhelimitse, posti- tai verkkokyselynä sekä kasvotusten, jolloin haastattelija täyttää kyselylomakkeen haastateltavan puolesta. (Ojasalo ym. 2009, 108; Valli 2015, 88–94; Hirsjärvi yms. 2009, 195–196; Kananen 2012, 134.) Vaikka toimintatutkimuksen yhteydessä ei välttämättä suositella kyselyjen käyttöä aineistohankintamenetelmänä, päädyttiin tässä tutkimuksessa kyselyn toteuttamiseen nykyisen jatkuvan haun prosessin asiakaslähtöisyyden kartoittamiseksi. Kysely soveltuukin tutkimusprosessin alkukartoitusvaiheeseen sekä vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. (Kananen 2009, 78.)

Ojasalo ym. (2009, 115–116) näkevät kyselyn suunnittelun perustana työn tavoitteet. Kysely perustuu työn tavoitteisiin, joten kyselyyn sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, joita tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyn tulee olla riittävän lyhyt, kysymysten yksiselitteisiä sekä kohdullisen mittaisia. Hirsjärven ym. (2009, 198–204) mukaan tarkalla kyselylomakkeen laadinnalla ja kysymysten suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista, joten lomakkeen on oltava mahdollisimman lyhyt ja selkeä.

Kysely teemoitettiin Tuulaniemen (2016, 101–102) palvelun ominaisuuksien teorian pohjalta neljään teemaan, jotka vastaavat hakeutumisen prosessia asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan prosessin osat, kyselyn teemat on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Kyselyn teemat ja käytettävät mittarit.

Asiakkaan hakeutumisen prosessin osa/Kyselyn teema	Ominaisuus
Ennakkotiedotus	Haluttavuus
Hakeminen	Käytettävyys
Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	Johdonmukaisuus
Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	Hyödyllisyys

Rope (1998, 85–100) listaa asiakastyytyväisyystutkimuksessa mitattaviksi asioiksi asiakkaan ennakoitujen odotustason, kokemustason ja toimintojen ominaisuuksien merkityksen, joiden kautta pystytään selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyteen liittyvien seikkojen lisäksi tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttavia seikkoja. Nämä samat näkökulmat toistuvat Tuulaniemen (2016, 101–102) esittämissä ominaisuuksissa haluttavuus, käytettävyys, johdonmukaisuus ja hyödyllisyys.

Kysely koottiin huhtikuussa 2017 teoria-aineistoon perehtymisen jälkeen. Kyselylomaketta testattiin 20.–22.5.2017 kuudella vastaajalla, joista neljä antoi kommentteja kyselyn toimivuuteen. Heidän antamansa palautteen pohjalta kolmea kysymystä tarkennettiin ja kahden kysymyksen kohtaa kyselylomakkeessa muutettiin. Opinnäytetyöseminaarissa 19.5.2017 saadun palautteen pohjalta kahden kysymyksen sanamuotoja tarkennettiin ja kysymysjärjestystä muutettiin. Vilkan (2015, 94) mukaan kyselyyn usein liittyy riski pienestä vastausprosentista, jonka vuoksi päädyttiin lähettämään kysely kaikille jatkuvan haun hakijoille. Myös tutkijan oma kokemus yhteishaun varasijapaikkojen ilmoittamisessa esille tulleesta hakijoiden piittaamattomuudesta vastata puheluihin tai tekstiviesteihin antoi viitteitä mahdollisesta vastausmotivaation alhaisuudesta.

Kysely toteutettiin internetkyselynä Webropolilla. Vastausaikaa oli 1.6.–19.6.2017. Kohdejoukoksi valittiin 1.9.2016–4.5.2017 kokeilussa olleessa jatkuvassa haussa hakeneet hakijat (N=448), joista 44 % oli miehiä ja 56 % naisia. Kyselyä ei saatu toimitettua kahdeksalle henkilölle, joiden sähköpostiosoite ei ollut käytössä. Ojasalon (2009, 109) ja Kanasen (2009, 78) mukaan luotettavinta

tietoa saadaan mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä. Kokonaistutkimusta puolsi myös se, että internetkyselyiden vastausprosentit voivat jäädä alhaiseksi. Tutkijan tiedossa oli, että joidenkin vastaajien hakuajankohdasta oli jo kulunut useita kuukausia ja vastaajista vain 28 % oli valittu opiskelijaksi. Ilman opiskelupaikkaa jääneiden hakijoiden tai esimerkiksi puoli vuotta sitten hakeneiden hakijoiden vastausmotivaation voi olettaa olevan alhainen. Kyselyyn liitettiin lyhyt saate ja vastausohje. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 12.6.2017.

Kysely koostettiin väittämistä, joiden asteikkona käytettiin mielipiteiden mittamiseen soveltuvaa viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, ei eri eikä samaa mieltä, lähes eri mieltä, eri mieltä. Lisäksi vastaajalle annettiin mahdollisuus vastata ”ei mielipidettä tai kokemusta palvelusta” -vastauksella turhien mielipiteiden vähentämiseksi. Likertin asteikon käyttöön liittyy ilmiö, jossa vastaajat eivät ota mielellään kantaa asioihin, vaan käyttävät keskimmäistä vaihtoehtoa. Samoin ääripäiden täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä valitseminen voi olla vähäistä. Pie-nissä aineistoissa luokkien yhdistäminen analysointivaiheessa voi olla järkevää. (Valli 2015, 87, 98–100; Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Lisäksi kyselyssä oli yksi avoin kysymys ja strukturoituja monivalintakysymyksiä, jotka etenivät kronologisessa järjestyksessä hakeutumisen vaiheittain koulutuksen etsimisestä opintojen aloittamiseen. Avoimella kysymyksellä haettiin hakijoiden kokemuksia haastattelutilanteesta. Heitä pyydettiin kuvaamaan haastattelukokemustaan kahdella adjektiivilla.

Taustamuuttujina vastaajilta kysyttiin ikä, sukupuoli, äidinkieli, koulutuksen sijaintipaikkakunta, haettu koulutus sekä hakemuksen jättökuukausi. Kyselylomake liitteenä 1.

3.3.2 Ilman opiskelupaikkaa jääneiden jälkiohjaushaastattelu

Haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi mielipiteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen, jolloin tutkittavan yksilön on mahdollisuus tuoda esille itseään

koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastatteluilla voidaan selventää, täydentää, syventää ja varmistaa muuta aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 205–207; Kananen 2015, 143; Ojasalo ym. 2009, 95.) Haastattelut voidaan toteuttaa strukturoituna, jolloin tavoitellaan faktatietoa ja kysytään samoja asioita suureltaakin joukolta. Strukturoitu haastattelu soveltuu täydentämään aiempaa aineistoa (Ojasalo ym. 2009, 95–96). Toisaalta haastattelu on vuorovaikutusta, dialogia, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat haastattelun kulkuun ja lopputulokseen. Haastatteluista saadut tulokset on riippuvaisia siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. (Eskola & Suoranta, 2008, 92–93.) Dialogissa lähestytään ohjausta, joka oli näiden haastattelujen päätehtävänä. Onnismaa (2007, 23–28) kuvaa ohjauksen tehtäväksi edistää keskustelun keinoin ohjattavan kykyä parantaa elämäänsä hänen haluamallaan tavalla.

Koska uudistuva lainsäädäntö 1.1.2018 korostaa koulutuksen järjestäjän vastuuta hakijalle soveltuvan koulutuksen ja suoritettavan tutkinnon selvittämisessä ja hakijan ohjaamisessa, soveltoi Pohjois-Karjalan aikuisopiston suunnittelema tarvekartoitus aikuisopiston ilman opiskelupaikkaa jääneiden hakijoiden ohjaus- ja neuvontatarpeesta kehittämistyön aineistoksi tutkijan mielestä erittäin hyvin.

Selvitys toteutettiin kesä-elokuussa 2017. Selvityksen toteuttamisesta vastasi Pohjois-Karjalan aikuisopiston opinto-ohjaaja Niina Tarma. Tutkija ja haastattelija sopivat kehittämistehtävään kerättävän aineiston sisällön ja kokoamistavat, joiden sisältöjen analysoinnista tutkija vastasi itse. Haastateltavina olivat kevään 2017 ammatillisen peruskoulutuksen ja lisäkoulutuksen haussa ilman opiskelupaikkaa jääneet Pohjois-Karjalan aikuisopiston hakijat (N=235). Ohjaushaastattelut toteutuivat kesä- ja elokuussa 2017 kunkin koulutuksen valintapäätösten valmistumisen aikataulujen mukaisesti. Näistä viidentoista hakijan kontaktointi jäi kehittämistehtävän ulkopuolelle aikataulullisista syistä.

Haastateltavia lähestyttiin ensisijaisesti puhelimitse, jossa aluksi kartoitettiin hakijan neuvonta- ja ohjaustarpeet sekä sen hetkinen elämäntilanne. Puhelinhaastatteluja käytetäänkin paljon esimerkiksi markkina- ja mielipideselvityksissä niiden kustannustehokkuuden vuoksi (Eskola & Suoranta 2008, 90). Hakijan toiveiden mukaan neuvontaa ja ohjausta jatkettiin joko puhelimitse, sähköpostilla

tai henkilökohtaisella tapaamisella. Jos hakijaa ei tavoitettu puhelimella, lähetettiin heille sähköpostia, jossa tarjottiin mahdollisuutta ohjaustapaamiseen.

Näissä ohjaushaastatteluissa koottiin aineistoa ilman opiskelupaikkaa jääneiden hakijoiden neuvonta- ja ohjaustarpeen määristä ja sisällöistä. Ohjaus- ja neuvonta päätettiin eritellä niiden tarvitsemien erilaisten toimintatapojen ja osaamistarpeiden kartoittamiseksi. Onnismaan (2007, 28) määrittelemät ohjauksen, neuvonnan ja tiedotuksen tehtävät ja ammattilaisen roolin kussakin toimintatavassa on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Ohjauksen, neuvonnan ja tiedottamisen tehtävät ja ammattilaisen rooli.

	Ohjaus	Neuvonta	Tiedottaminen
Tehtävä	Edistää keskustelun keinoin ohjattavan kykyä parantaa elämäänsä hänen haluamallaan tavalla.	Neuvoa asiakkaalle sopiva toimintatapa.	Antaa asiakkaalle hänen tarvitsemiaan tietoja.
Työntekijän rooli	Työntekijä pyrkii keskustelussa vahvistamaan ohjattavan toimintakykyä ja välttää valmiiden ratkaisumallien tarjoamista.	Työntekijä on asiantuntija eri toimintavaihtoehtojen arvioinnissa. Hän tietää puheena olevasta asiasta enemmän kuin asiakas. Työntekijän on varmistettava, että neuvot ovat asiantuntevia ja ymmärrettäviä.	Työntekijä antaa asiakkaalle hänen haluamansa tiedon. Työntekijä huolehtii tietojen oikeellisuudesta ja riittävydestä.

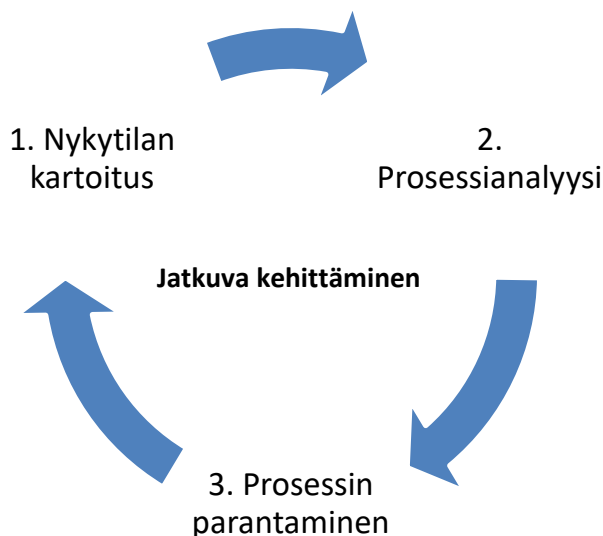
Kehittämistyöhön liitettävät aineistot sovittiin toimitettavaksi tutkijalle Niina Tarkan kokoamana koosteena siten, että niistä ei käy ilmi yksittäisen hakijan henkilöllisyys eikä muita haastattelussa mahdollisesti esille nousseita aiheita. Tutkimukseen liitettiin hakijoiden taustatekijöistä ainoastaan tavoitteena ollut koulu- tai hakijan itse ilmoittama syy kielteiseen opiskelijavalintapäätökseen.

3.3.3 Ryhmäkeskustelut prosessiarvioinnin menetelmällä

Yhteisölliset menetelmät kuten palautekeskustelut, benchmarking ja aivoriihiyöskentely tukevat mallin suunnitteluvaiheessa käytävää vuoropuhelua asiakkaiden, tutkijan, organisaation johdon ja opiskelijavalintaan osallistuvien toimijoiden

kanssa. Myös prosessianalyysi on hyödyllinen palveluorganisaatioiden kehittämismenetelmänä, jossa voidaan selvittää palveluprosessin kriittisiä kohtia. (Ojasalo ym. 2009, 44.) Prosessinarvioinnin käyttöön yhtenä tutkimusmenetelmänä päädyttiin riittävän aineiston saamiseksi, koska kyselyn riskinä ollut alhainen vastausprosentti toteutui.

Kehittämistehtävässä päädyttiin käyttämään Lecklinin (2006, 142–144) prosessien kehittämismallia, jossa arvioidaan prosessien toimivuutta myös asiakkaan näkökulmasta. Mallin avulla pystytään arvioimaan tehtävään valitun Tuulaniemen (2016, 101) teorian mukaisesti palvelun osien ja niiden ominaisuuksien merkitystä ja toimivuutta asiakkaalle. Mallin perusidea, jatkuva kehittäminen, toteutuu nykytilan kartoituksen, prosessianalyysin ja prosessien parantamisen kautta, jossa yhdistyy myös toimintatutkimuksen jatkuvan kehittämisen idea. Lecklinin prosessien kehittämismalli on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Prosessien kehittämismalli Lecklinin (2006, 142–144).

Asiakasarviointi

Hakijoiden ryhmäarviointitilaisuus järjestettiin 1.9.2017 Pohjois-Karjalan ammatitopisto Joensuun palveluiden Niskakadun toimipisteessä. Arviointiin haluttiin osallistuvan hakijoita, jotka eivät olleet aikaisemmin toteutetun hakijakyselyn kohderyhmänä, joten kohderyhmäksi valikoitui 5.5.–13.8.2017 välisenä aikana jatkuvassa haussa koulutukseen hakeneet (N=78). Näistä oli tarkoitus koota

näytteeksi eri koulutusaloilta sekä opiskelupaikan että kielteisen päätöksen saaneita hakijoita yhteensä 10 henkilöä näytteen edustavuuden varmistamiseksi. Lisäksi päädyttiin lähestymään hakijoita puhelimitse, koska sähköpostin välityksellä lähetetyn hakijakyselyn vastausprosentin perusteella arviointiin, että kohderyhmän henkilöt eivät välttämättä reagoi saamaansa sähköpostiviestiin.

21.8.–24.8.2017 välisenä aikana puhelimella saatujen kontaktien vähäisen määrän perusteella vaihdettiin kohderyhmäksi kaikki ko. ajalla hakeneet, joista vain kahdeksan henkilöä ilmoitti haluavansa ja pystyvänsä osallistumaan tilaisuuteen. Hakijoita oli haastavaa saada kiinni puhelimitse tai vastaamisen jälkeen jatkamaan keskustelua. 45 henkilöä ei halunnut osallistua ja 24 ei tavoitettu. Lisäksi yksi hakija halusi antaa palautteensa puhelimesta. Osallistumisestaan ilmoittaneille lähetettiin tarkemmat ohjeet tilaisuudesta 27.8.2017 sähköpostilla. Henkilöille, joita ei tavoitettu lähetettiin vielä 27.8.2017 sähköpostikutsu, jossa heille tarjottiin mahdollisuutta osallistua tilaisuuteen. Yksi hakija ei ollut ilmoittanut sähköpostiosoitettaan, joten osallistumiskutsu lähetettiin 23 henkilölle.

Ryhmäkeskustelussa asiakaspalaute koottiin strukturoidun arviointimallin avulla. Malliin on kuvattu prosessin tulokset, keskeiset ominaisuudet ja kehittämistehtävän aikana valitut mittarit, joita asiakkaat arvioivat niiden merkittävyyden ja toimivuuden näkökulmista sekä pisteyttävät ominaisuudet kehittämisjärjestykseen (taulukko 6). Asiakkaan antamasta arvioinnista voidaan päätellä, missä kohtaa prosessia tehdään työvaiheita, jotka vaikuttavat asiakastytyttömyyttä aiheuttaviin palautteisiin ja tuloksiin (Lecklin 2006, 142–143).

Taulukko 6. Asiakkaan käyttämä arviointilomake.

Tulos	Prosessin osa	Mittari	Merkitys	Toimivuus	Prioriteetti
opiskelupaikka	Ennakkotiedotus	opiskelupaikka			
	Hakeminen	opiskelupaikka			
	Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	opiskelupaikka			
	Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	opiskelupaikka			
		Keskiarvo			

Henkilökunnan arviointitilaisuus

Työelämälähtöisessä kehittämisessä muutokseen vaikuttavat siellä työskentelevät ihmiset, joiden mukaan ottaminen kehitystyöhön on tärkeää. Kehitteillä oleva muutos vaikuttaa työympäristöön ja siellä työskenteleviin ihmisiin (Kananen 2009, 46), joten myös organisaation henkilökunta arvioi prosessia asiakasnäkökulmasta. Henkilökunnan arviointimallissa prosessin tulos ja mittari valittiin organisaation liiketoiminnan näkökulmasta asiakasnäkökulman sijaan (taulukko 7). Nämä mittarit on valittu kehittämistehtävän aikana kuvattuun hakeutumisen prosessikuvaukseen.

Taulukko 7. Henkilökunnan käyttämä arviointilomake.

Tulos	Prosessin osa	Mittari	Merkitys	Toimivuus	Prioriteetti
tutkinnot, tutkinnon osat	Ennakkotiedotus	hakijamäärä			
	Hakeminen	hakijamäärä			
	Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	suoritetut tutkinnot/tutkinnon osat			
	Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	suoritetut tutkinnot/tutkinnon osat			
		Keskiarvo			

Henkilökunnan ryhmäarviointitilaisuus pidettiin 31.8.2017 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuun tekniikan ja kulttuurin tiloissa Joensuussa. Kutsu tilaisuuteen lähetettiin 21.8.2017 sähköpostilla. Henkilökunnan ryhmäkeskustelun osal-

listujat, yhteensä 14 henkilöä, valittiin henkilöistä, jotka ovat mukana hakeutumisprosessin eri tehtävissä. Ryhmään koottiin edustus kaikista oppilaitoksista, että siinä on edustettuna eri koulutusaloja ja henkilöstöryhmiä opiskelijavalinnan eri tehtävistä ja prosessin eri vaiheista. Edustajat kutsuttiin arviointikeskusteluun sähköpostilla 21.8.2017. Oletuksena oli, että kaikki eivät pysty osallistumaan arviointitilaisuuteen mahdollisten työesteiden vuoksi. Arviointiin osallistui 8 henkilöä.

Ryhmäarvioinneista saadut tulokset havainnollistetaan graafisesti ja lisäksi lasketaan keskeisten ominaisuuksien merkityksen ja toimivuuden keskiarvo, jolloin saadaan nelikenttä merkityksien ja toimivuuden suhteesta. Tulosten pohjalta voidaan tarkastella prosessikaaviota ja päätellä mitä prosessin vaiheita tulisi muuttaa tai uudistaa, jotta nämä ominaisuudet paranisivat. (Lecklin 2006, 143–145.)

4 Asiakaslähtöisen hakeutumisen mallintaminen

4.1 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyön suunnitelma toimi runkona kehittämistehtävän toteutukselle. Tehtävä jakautui kolmeen vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 15. Nykytilanteen kartoituksen aikana keväällä 2017 tutkija kokosi ja arvioi nykyiset hakeutumisreitit, perehtyi tehtävässä tarvittavaan teoria-aineistoon ja suunnitteli aineistonhankintaa. Nykytilanteen kartoitukseen liittyi lukuisia keskusteluja nykyisten valinnassa toimineiden henkilöiden kanssa, joita ei ole käytetty systemaattisesti kehittämistehtävän aineistona. Tutkija kuitenkin kirjasi havaintoja sekä keskusteluista että opiskelijahallintojärjestelmästä saatavista tiedoista tutkimusmuistiinpanoihin. Hakeutumisen nykytilanne on kuvattu luvussa 2.4.1.

Toisessa vaiheessa koottiin asiakaskokemukset, selvitettiin asiakastarpeita ja arviointiin nykyisen jatkuvan haun kokeilun toimivuutta. Asiakaskokemuksien ja -tarpeiden kartoitusta ja siinä esille nousseita prosessin kehittämistarpeita kuva-

taan luvussa 4.2. Näiden tulosten pohjalta tutkija laati PKKY:n johdolle esitettävän toimintamallin, joka on kuvattu luvussa 4.3.

Nykytilanteen kartoitus	Asiakaskokemusten ja -tarpeiden selvitys	Toimintamallin kehittäminen ja käyttööntosuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> •Nykyisten hakeutumismallit 03-04/2017 •Aineistonhankinnan suunnittelu 03-04/2017 •Teoria-aineistoon perehtyminen 04-07/2017 	<ul style="list-style-type: none"> •Hakijakysely 05/2017 •Ensimmäinen prosessikuvaus 06/2017 •Haastattelut 06-08/2017 •Arviointikeskustelut 09/2017 •Toinen prosessikuvaus 09/2017 •Työnkulkukaavio 09/2017 	<ul style="list-style-type: none"> •Valintaperusteiden, aikataulujen ja menettelyjen suunnittelu 08-09/2017 •Mallin esittely ja hyväksyminen 10/2017 •Käyttööntosuunnitelma 10-11/2017 •Kehittämistehtävän raportointi 10-11/2017 •Käyttöönotto 1/2018-

Kuvio 15. Kehittämistehtävän toteutuksen aikataulu.

4.2. Asiakaskokemusten ja tarpeiden selvitys

4.2.1. Hakijakyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 40 hakijaa, joista 73 % oli naisia ja 27 % miehiä. Kahdeksan henkilön sähköposti ilmoitti, ettei viestiä voitu toimittaa perille, joten todellinen aineiston koko oli 441 henkilöä. Vastaajista 78 % oli hakenut koulutuspaikkaa Joensuusta ja 22 % muilta paikkakunnilta. Suomea äidinkielenään puhuvia vastaajista oli 75 %. Vastausprosentiksi muodostui 9 %. Vastaajista 82 % oli jättänyt hakemuksen kolmen viimeisen hakukuukauden aikana. Kyselyä suunniteltaessa tunnistettu riski pienestä vastaajamäärästä ja vastausmotivaation alhaisuudesta toteutui. (Vilkan 2015, 94; Kanasen 2012, 135; Ojasalon ym. 2009, 108) mukaan tutkimuksen luotettavuus ei pienellä vastaajamäärällä ole välttämättä riittävän korkea, joten alhainen vastausprosentti on huomioitava tulosten tulkinnassa. Kyselystä saatuja tuloksia voidaan kuitenkin käyttää osana kehittämistehtävän aineistoa täydentäen niitä haastattelulla ja ryhmäkeskustelulla. Vastaukset olivat riittävän edustavia eri tutkintoihin, koulutusaloille ja paikkakunnille hakeneiden hakijoiden vastausten myötä, mutta tuloksia ei voida pitää kattavina.

Kyselyn väittämät ryhmiteltiin hakeutumisen prosessin osittain neljään teemaan, jotka vastaavat Tuulaniemen (2011, 101) palvelun keskeisiä ominaisuuksia haluttavuus, käytettävyys, johdonmukaisuus ja hyödyllisyys ja analysoitiin tilastollisin menetelmin. Saaduista tuloksista laskettiin aritmeettisia keskiarvoja sekä yksittäisistä väittämistä, että teemoittain. Saatujen tulosten keskiarvoilla ja keskihajonnalla saatiin kokonaisnäkemys hakeutumisprosessien osien toimivuudesta. Tulokset teemoittain on esitetty taulukossa 16.

Taulukko 16. Kyselyn tulosten keskiarvot hakeutumisen osittain.

Tyytyväisyys	Ominaisuus	Keski-arvo	Keskihajonta
Tiedotukseen, neuvontaan ja ohjaukseen	Haluttavuus	3,7	1,1
Hakulomakkeen täyttämiseen ja lähettämiseen	Käytettävyys	4,2	1,0
Valintahaastatteluun ja saatuun neuvontaan	Johdonmukaisuus	4,1	1,0
Valintatiedotukseen ja -ohjaukseen sekä opintojen aloittamiseen	Hyödyllisyys	3,8	1,3

Hakijoiden taustamuuttujien ikä, sukupuoli, äidinkieli, koulutuksen sijainti tai tutkinto mukaisissa vertailuissa ei tuloksissa ilmennyt poikkeamia. Sen sijaan opiskelupaikan ja kielteisen valintapäätöksen saaneiden hakijoiden vastaukset poikkeavat toisistaan. Opiskelupaikan saaneet ovat tyytyväisiä prosessiin toimivuuteen, kun taas ilman opiskelupaikkaa jääneet olivat tyytymättömämpiä. Ilman opiskelupaikkaa jääneiden vastauksissa myös keskihajonta kasvaa, joten kokemuksissa on suurempia vaihteluja.

Myös ainoa tilastollisesti merkitseviä poikkeama T-testin tulosten perusteella löytyy opiskelupaikan saaneiden ja valitsematta jääneiden hakijoiden vastauksista. Saatujen tuloksen perusteella voidaan todeta, että hakijat ovat tyytyväisiä hakeutumisprosessiin, vain jos heidän tavoitteena täyttyy ja he saavat tavoittelemansa opiskelupaikan. Valittujen hakijoiden ja ilman opiskelupaikkaa jääneiden hakijoiden vastaukset ja T-testin tulokset on esitetty taulukossa 17.

keen täyttämisen helppous ja haastatteluun valmistautuminen, jotka kyselyn tuloksissa nousivat keskeisimmiksi yksittäisiksi asiakastytymättömyyttä lisääviksi tekijöiksi ilman opiskelupaikkaa jääneiden hakijoiden keskuudessa.

Nykytilanteen kartoituksen ja kyselyn tulosten pohjalta laadittiin ensimmäinen uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädännön mukainen prosessikuvaus, jonka laadinnassa kiinnitettiin huomiota hakijan tavoitteen täyttymisen mahdollistamiseen, eli hakijalle soveltuvan opiskelupaikan saamisen. Hakeutumisen prosessi kuvattiin samaan aikaan uudistettavana olleen HOKS-prosessin ensimmäiseksi vaiheeksi. HOKS, eli opiskelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma, kuvaa opiskelijan opintopolun hakeutumisesta valmistumiseen saakka (Asetus ammatillisesta koulutuksesta). HOKS-prosessia ei liitetä tähän opinnäytetyöhön.

4.2.2 Jälkiohjaushaastattelut

Aikuisopiston ohjaushaastattelut toteutettiin kesä-elokuussa 2017. Opinto-ohjaajan Niina Tarma otti yhteyttä yhteensä 278 valitsematta jääneeseen hakijaan, jotka olivat hakeneet sekä ammatillisiin perustutkintoihin että ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin kevään 2017 aikana. Näistä tavoitettiin 158 elokuun loppuun mennessä. Ensikontakti tehtiin puhelimitse ja/tai sähköpostilla, jonka jälkeen sovittiin hakijan oman ohjaustarpeen mukaisesti tapaaminen.

Aineiston sisältöanalyysi tehtiin haastattelujen toteuttajan toimittamasta aineistosta luokitellen hakijoiden neuvonnan ja ohjauksen määrä- ja sisältötarpeita ja organisaation mahdollisuuksia tuottaa asiakkaalle arvoa mahdollisen opiskelupaikan löytämiseksi. Lisäksi koottiin määrällistä tietoa selvityksen kohdejoukon ohjaus- ja neuvontatarpeista ja ilman opiskelupaikkaa jäämisen syistä.

Haastatteluista kävi ilmi, että perustutkintokoulutukseen hakijat kokivat tarvitsevansa neuvontaa, kun taas ammatilliseen lisäkoulutuksen hakijat kokivat tarvitsevansa enemmän ohjausta tavoitetutkintonsa saavuttamiseen (taulukko 18).

Taulukko 18. Tavoitettujen hakijoiden neuvonta ja ohjaustarpeen määrät.

Tarve	Perustutkinnot	Ammatti- ja erikoisammattitutkinnot
neuvontaan	20 %	15 %
ohjaukseen	12 %	25 %

Aineisto oli jo luokiteltu selvityksen toteuttajan toimesta teorialähtöisesti ohjaukseen ja neuvontaan, koska näiden työtehtävien erottaminen prosessin kehittämisessä on tärkeää erilaisen osaamistarpeen vuoksi. Neuvonnan ja ohjauksen eroja on kuvattu luvussa 3.3.2. Tästä luokitellusta aineistosta etsittiin toistuvia sisältöjä, jotka ohjauksen ja neuvonnan käsitteiden alle kolmessa eri vaiheessa. Näin koodattu aineisto luokiteltiin teorialähtöisesti käyttäen näkökulmana Grönroosin (2009, 83) palvelulogiikkaa, jossa asiakkaan arvon muodostumista tuetaan ja edistetään yrityksen prosesseilla ja Tuulaniemen (2016, 101) menestyvän palvelun ominaisuuksien käsitteitä haluttavuus ja hyödyllisyys, jotka tarkoittavat PKKY:n prosessissa erinomaista tiedottamista, neuvontaa ja ohjausta sekä hakijan hänelle soveltuvan opiskelupaikan saamista.

Luokittelun tuloksena löytyivät haastateltujen hakijoiden näkemysten mukaiset tärkeimmät neuvonta- ja ohjauspalvelujen sisällöt, joita ilman opiskelupaikkaa jääneille hakijoille tulisi tarjota. Haastattelujen mukaiset tarvittavat ohjauksen ja neuvonnan sisällöt on kuvattu taulukossa 19.

Taulukko 19. Tarvittavat neuvonnan ja ohjauksen sisällöt.

Tarvittavat ohjauksen sisällöt	Tarvittavat neuvonnan sisällöt
hakijalle sopivat koulutukset ja niihin hakeutuminen	tarjolla olevat koulutukset ja niihin hakeutuminen
kielitaidon kehittäminen	kielitaitoa kehittävä koulutustarjonta
ammatinvalinta	haastatteluun valmistautuminen
muut ohjaustarpeet (elämäntilanne, terveys)	

Haastattelujen pohjalta saadut tulokset vahvistivat hakijoiden neuvonta- ja ohjauksen merkitystä heidän arvontuotantoprosessinsa tukena. Saadut tulokset ovat osittain jo nykyistäkin palveluntarjontaa, jonka kohdentamista ja aikataulua tulee arvioida uudelleen. Vaikka haastatteluissa kävi ilmi, että 60 % tavoitetuista,

eli 95 hakijaa oli itse päättänyt hakeutumisprosessinsa, tarve tavoitteen täyttämisen tukemiseen on vahvasti olemassa jo hakijan prosessin aikana, eikä sen jälkeen, kuten näissä jälkiohjaushaastatteluissa tapahtui. Neuvonnan ja ohjauksen tulisi olla osa prosessia, ei jälkikäteen tapahtuvaa prosessia paikkaavaa toimintaa, jossa asiakas on jo kokenut pettymyksen.

Tuloksena saadut aikuiskoulutuksen hakijoiden ohjaus- ja neuvontatarpeiden sisällöt ovat osa koulutuksen järjestäjän perustehtävää, ja osittain prosessin ensimmäistä osaa tiedotusta, neuvontaa ja ohjausta, ja osittain kaikkiin prosessin vaiheisiin liittyvää palvelua.

4.2.3 Asiakasarviointikeskustelut

Kehittämistehtävän tavoitteena oleva uusi hakeutumismalli kuvataan prosessikuvausena, jossa pystytään kuvaamaan hakeutumisen eri vaiheet ja toimijat sekä kunkin osan merkitys ja toimivuus asiakkaalle. Hakeutumisen prosessille ei PKKY:ssä aikaisemmin oltu asetettu mittareita, joten ne tulivat määritellyksi tämän tehtävän ja erityisesti tämän aineistonkeruun yhteydessä. Prosessiin valitut mittarit kuvattiin luvussa 3.4.3.1 Asiakasarviointi.

Hakijoiden arviointikeskustelun tuloksen pohjalta voidaan todeta, että prosessin kaikki osien merkitys on korkea (taulukko 20). Saatu tulos tukee aikaisemmin saatuja tuloksia siitä, että hakijan tavoitteena prosessiin liittyessä on opiskelupaikka, ja hän on valmis panostamaan sen saamiseksi. Tiedotusprosessin merkitys on lähes yhtä merkitsevä kuin prosessin päätös, opiskelupaikka ja opintojen aloittaminen. Prosessin toimivuus on tasolla 8 muilta osin, paitsi valintavaihe, jonka arvio oli 7. Tämän prosessin osan tulosta pienensi hakijoiden kokema epävarmuus valinnan aikataulusta. Heillä ei joko kerrottu, kuinka kauan valintapäätöksen saaminen kestäisi tai saatu tieto ei pitänyt paikkaansa.

Taulukko 20. Hakija-asiakkaiden arvio jatkuvan haun hakeutumisprosessista.

Tulos	Prosessin osa	Mittari	Merkitys	Toimivuus	Prioriteetti
opiskelupaikka	Ennakkotiedotus	opiskelupaikka	9,3	8,0	3
	Hakeminen	opiskelupaikka	8,3	8,0	4
	Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	opiskelupaikka	8,7	7,0	1
	Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	opiskelupaikka	9,7	8,0	2
		Keskiarvo	9,0	7,8	

Prosessin kehitysehdotuksissa toivottiin koulutustarjonnan esittelyjen sisällön kehittämistä kuvaamaan tarkemmin koulutusta ja alaa sekä oppilaitosten nettisivuilla, että muussa materiaalissa. Kaiken hakijan tarvitseman tiedon pitäisi olla arviointiin osallistuneiden mielestä sähköisesti saatavilla, ettei ylimääräisiä kontakteja hakuneuvontaan tai opettajiin tarvittaisi. Keskeisenä kehityskohteena pidettiin prosessin aikataulun julkistamista ja siinä pysymistä, koska hakijan on vaikea suunnitella elämäänsä eteenpäin epävarmassa tilanteessa. Haastattelun ja valintapäätökseen käytettävä aika ja menettelyt on oltava tiedossa. Opintojen aloittamiseen opastamista tulisi lisätä siten, että uuden ”liikkuvaan junaan hyppäävän” opiskelijan olisi miellyttävää ja turvallista tulla aloittamaan opintoja.

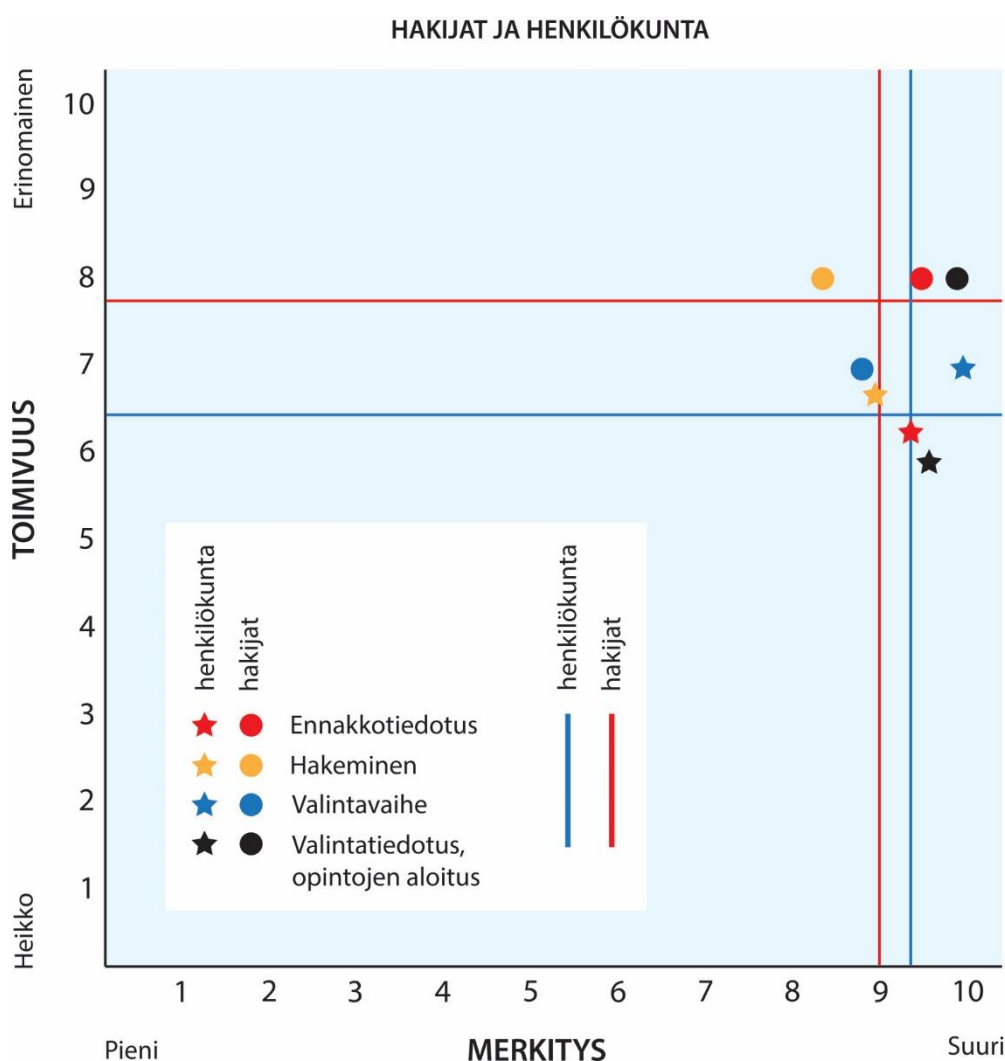
Henkilökunnan arviot prosessin toimivuudesta eivät poikkea hakijoiden antamasta asiakasarviosta merkityksen osalta. Toimivuuden henkilökunta kuitenkin arvio alhaisemmaksi kaikilta osin. Tulokset on kuvattu taulukossa 21.

Taulukko 21. Henkilökunnan arvio jatkuvan haun hakeutumisprosessista.

Tulos	Prosessin osa	Mittari	Merkitys	Toimivuus	Prioriteetti
tutkinnot, tutkinnon osat	Ennakkotiedotus	hakijamäärä	9,3	6,3	1
	Hakeminen	hakijamäärä	8,9	6,8	4
	Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	suoritetut tutkinnot/tutkinnon osat	9,8	7,0	2
	Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	suoritetut tutkinnot/tutkinnon osat	9,5	5,9	3
		Keskiarvo	9,3	6,5	

Keskustelussa koottiin myös prosessin korjausehdotuksia, jotka painottuivat voimakkaasti prosessin osaan ennakkotiedotus. Ennakkotiedotus arvioitiin myös osaksi, jota tulisi ensi tilassa kehittää.

Arviot on yhdistetty ja kuvattu graafisesti kuviossa 16 Lecklinin (2005, 144) arviointimenetelmän avulla, jolloin saadaan näkemys prosessien osien merkityksen ja toimivuuden suhteesta toisiinsa. Hakijoiden antamat arviot on kuvattu ympyrällä ja henkilökunnan tähdellä.



Kuvio 16. Hakeutumisen prosessin osien merkityksen ja toimivuuden arvioinnin nelikenttä (Lecklin 2005, 144).

Kuvion oikea alareunaan sijoittuvat ne osat, jotka arvioinnin pohjalta ovat tärkeimpiä ja toimivat keskimääräistä huonommin Tämän analyysin pohjalta henkilökunta arvioi valintatiedotuksen ja opintojen aloittamisen toimivan keskimääräistä huonommin. Ilman paikkaa jääneiden neuvonta ja ohjaus koettiin keskeiseksi kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi. Hakija-asiakkaiden arvion pohjalta mikään prosessin osa ei ollut kriittinen. Kokonaisuutena nykyinen jatkuvan haun kokeilu koettiin merkitykseltään suurena, toimivuudessa on osin kehittämisen tarvetta, vaikka tulokset ovatkin kohtuulliset.

Vuonna 2017 kokeilussa ollut jatkuva haku oli tutkijan omien havaintojen pohjalta erittäin hyvä kokemus yhteisen toimivan toimintatavan merkityksestä ja sen viestimisestä organisaation asiakkaille ja sisäisesti. Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että nykyisistä hakeutumisprosesseista tutkimuksen kohteena olleet jatkuvan haun kokeilu sekä Aikuisopiston näyttötutkintohaku toimivat prosessina. Niiden menettelyt ovat kuitenkin hakijoita karsivia, eivätkä tue hakijan arvonmuodostusta.

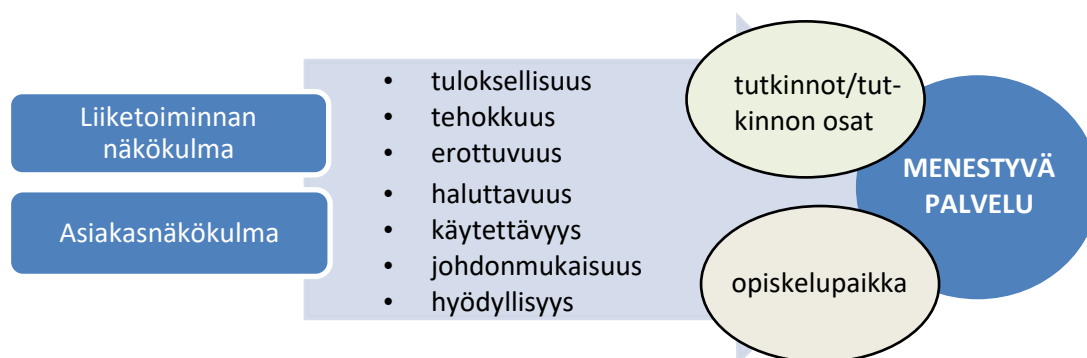
4.3 Toimintamallin suunnittelu

Menetelmästä riippumatta kaikissa tutkimuksen tuloksissa nousi esille hakijan tavoite, opiskelupaikka tai paikan saavuttamista tukeva neuvonta ja ohjaus, merkityksellisimpänä prosessin tuloksena ja tavoitteena. Hän on valmis laittamaan oman panoksensa prosessiin tavoitellessaan opiskelupaikan kautta itselleen parempaa työllistymis- ja tai jatkokoulutusmahdollisuutta. Hän on tyytyväinen prosessiin, kunhan hän voi luottaa siihen ja hän on selvillä omista mahdollisuuksistaan.

Ennakkotiedotuksen, sisältäen aikataulujen ja menettelyjen kuvaamisen sekä hakeutumisen aikaisen neuvonnan ja ohjauksen merkitys korostuvat kaikissa aineistoissa. Neuvontaa ja ohjausta tulee tarjota ensisijaisesti hakeutumisen aikana ja sen on tuettava hakijan tavoitteen täyttymistä. Hakemisen on oltava helppoa ja opintojen aloittamista on tuettava siten, että aloittaminen on sujuvaa ja opiskelija voi helposti kiinnittyä opintoihin ja opiskeluryhmään.

Koska asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä prosessissa, siinä tapahtuvissa kohtaamisissa hyödyn ja panoksen välisenä suhteena, on Riverian puolestaan tuettava tätä asiakkaan tavoitetta tehokkaalla ja tuloksellisella prosessilla, joka mahdollistaa molempipuolisen onnistumisen (Tuulaniemi 2016, 101). Riverian näkökulmasta tavoitteena on tutkintojen ja tutkinnon osien suoritukset ja sitä kautta organisaation tasainen tulovirta. Organisaation näkökulmasta prosessin tulee toimia yhdellä kerralla, jolloin hakijan ei tarvitse hakea ja käyttää prosessiin tarvittavia omia tai Riverian resursseja uudelleen. Eikä Riverian tarvitse tehdä lisämarkkinointia uusien hakijoiden saavuttamiseksi.

Opiskelun mahdollistaminen ja sitä kautta osaamisen kehittäminen ja kehittyminen ovat myös 1.1.2018 voimaan tulevan ammatillisen koulutuksen lainsäädännön keskeisiä tavoitteita. Hakijan tavoitteleman hyödyn sekä Riverian liiketoiminnallisten tavoitteiden symbioosi on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17. Hakeutumisprosessin tavoitteet asiakkaan ja koulutuksen järjestäjän näkökulmasta (mukaellen Tuulaniemi 2016, 101).

Näiden menestyvän palvelun tavoitteiden, kehittämistehtävän viitekehyksenä olleen prosessin kuvaamisen, kehittämisen ja mittaamisen, asiakkaan arvonmuodostuksen palvelun käyttäjänä, uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädännön ja kehittämistehtävässä saatujen tulosten pohjalta koottiin keskeiset nykyprosessiin tarvittavat muutostarpeet, jotka ovat merkityksellisimmät lopullisen

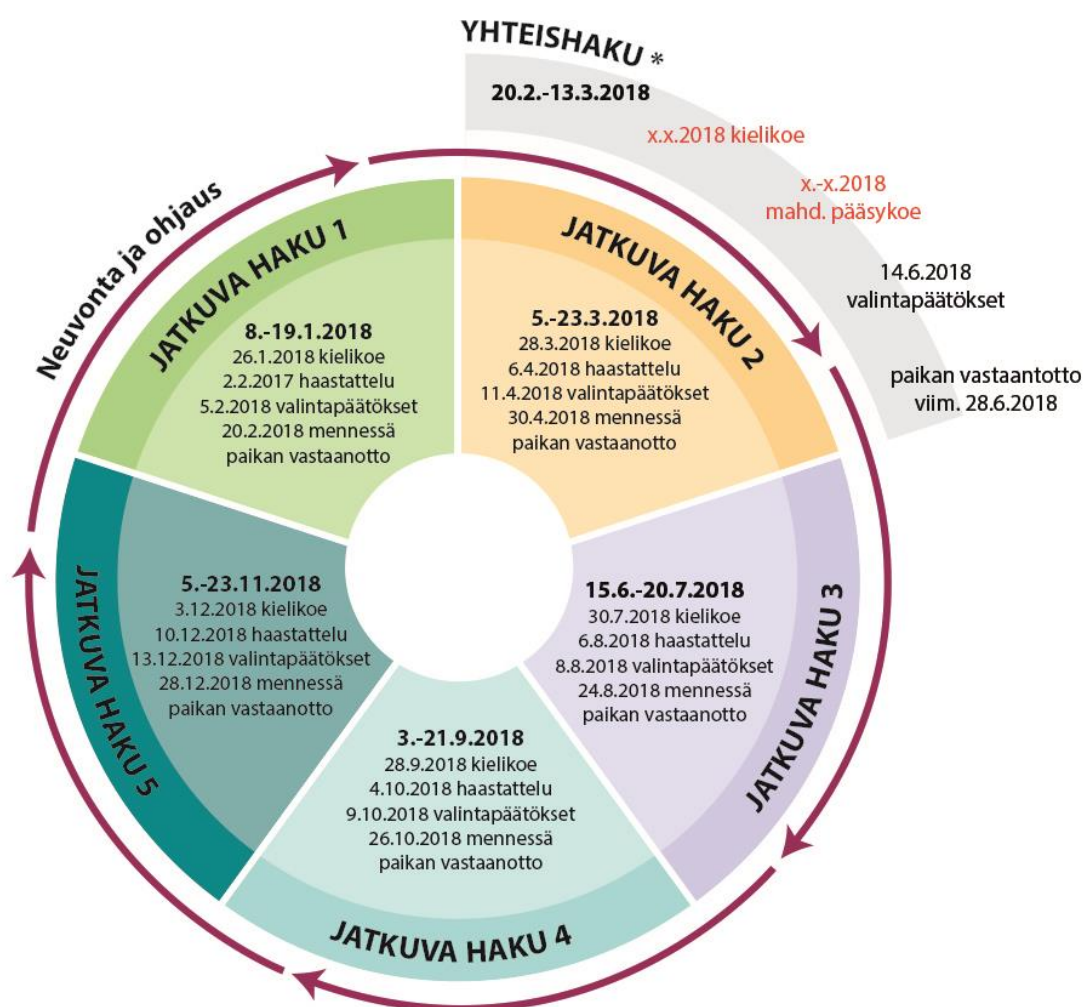
toimintamallin suunnittelussa (taulukko 22). Muutostarpeet on kuvattu neljässä osassa prosessin osittain.

Taulukko 22. Kehittämistehtävän tulosten pohjalta kootut nykyprosessien muutostarpeet.

Prosessin kehittämistarpeet	
Ennakkotiedotus: viestintä, koulutustarjonnan ylläpito, neuvonta ja ohjaus	
<ul style="list-style-type: none"> - markkinointi- ja tiedotustapoja kehitetään (nettisivut: lisätietoa aloista ja työtehtävistä) - neuvonta- ja ohjaustapoja kehitetään (liveinfot netissä, yhteistyö alueen ohjaustoimijoiden kanssa, hakuneuvontaan ohjausosaamista) - avataan hakumahdollisuus vain niihin, joihin hakijalla mahdollisuus tulla valituksi - otetaan käyttöön aikataulutettu haku: hakijat tietävät aikataulun ja samalla ohjataan prosessia ja henkilökunnan toimintaa - koulutusten aloituksia porrastetaan 	Neuvonta ja ohjaus
Hakeminen	
<ul style="list-style-type: none"> - hakemuksen täyttäminen ja lähettäminen tehdään helpoksi - hakemuksella kerättävää tietoa tarkennetaan - sisäisille siirtyjille laaditaan oma menettely 	Neuvonta ja ohjaus
Valintavaihe: hakijoiden soveltuvuus ja pisteytys	
<ul style="list-style-type: none"> - kaikki hakemukset käsitellään, tehdään päätös ja tiedotetaan hakijaa - tehdään haettavan tutkinnon tason arviointi hakeutumisvaiheessa (pt/at/eat) - otetaan käyttöön yhteiset valintaperusteet ja -menettelyt - otetaan käyttöön yhteinen SORA-prosessi - kielitaidon varmistaminen tehdään suhteessa tavoitetutkintoon, ei yleisesti - haastattelutilanteita muutetaan ohjaaviksi, hakijalle tuloksellisiksi - neuvonta- ja ohjauspalvelut ovat esillä haastattelupäivinä - Riveriassa on pysyvä valintahenkilöstö ja yhteiset toimintatapaohjeet (haastattelijat, kielitestaajat, hakuneuvonta) 	Neuvonta ja ohjaus
Valintatiedotus ja opintojen aloittaminen	
<ul style="list-style-type: none"> - ilman opiskelupaikkaa jäävien tiedotukseen on selkeät toimintaohjeet - yhteinen opintojen aloittamismalli myös yksittäiselle uudelle opiskelijalle 	Neuvonta ja ohjaus

Näiden tulosten pohjalta tutkija laati hakeutumiselle yleiset valintaperusteet, aikataulun ja teki alustavan suunnitelman mallin käyttöönotosta esitettäväksi PKKY johtoryhmälle 10.10.2017 kokouksessa. Lisäksi aikaisemmin suunniteltu

Tulosten ja edellisten vuosien valtakunnallisen yhteishaun aikataulujen pohjalta laadittu aikatauluehdotus on kuvattu kuviossa 19. Vuoden 2018 valtakunnallisen yhteishaun aikatauluja ei suunnitelman laadintavaiheessa ollut käytettävissä, koska Opetushallitus ei lainsäädäntömuutoksen vuoksi ollut voinut niitä vielä vahvistaa. Vaihtoehtona esitetylle aikataululle olisi uuden lainsäädännön mukaisesti ollut ns. aina avoin haku, jota ei saatujen tulosten pohjalta kuitenkaan koettu järkeväksi. Sekä hakijoiden että henkilökunnan näkemys oli, että selkeät etukäteen tiedotettavat hakujaksot, niissä haussa olevat koulutukset ja päätöksenteon aikataulu tukevat sekä asiakkaan tavoitteen täyttymistä, että Riverian prosessin toteuttamista.



Kuvio 19. Ammatillisen peruskoulutuksen hakeutumisjaksot 2018.

4.4 Toimintamallin hyväksyminen ja käyttöönottosuunnitelman laadinta

PKKY:n organisaatiomuutoksen toimeenpano eteni kehittämistyön aikana siten, että 20.9.2017 pidetyssä valtuuston kokouksessa valittiin uusi johtoryhmä, hallintojohtaja, pedagoginen johtaja sekä kaksi toimialajohtajaa. Päällikkötason toimijat, jotka ovat olleet entisessä organisaatiossa keskeisiä toimijoita hakeutumisen prosessissa, ei vielä mallin suunnitteluvaiheessa nimetty eikä heidän toimivaltaansa ja vastuuta hakeutumisprosessista määritelty.

Tutkija laati nykytilan analyysin ja saatujen tulosten perusteella elo-syyskuussa lopullisen nykyiselle johtoryhmälle esitettävän toimintamallin, joka sisälsi prosessikuvauksen, työnkulkukaavion, yleiset valintaperusteet, aikataulun ja käyttöönottosuunnitelman. Prosessin kehittäminen eteni nopeassa aikataulussa siten, että toimintamalli hyväksyttiin johtoryhmässä 10.10.2017 (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, johtoryhmän pöytäkirja). Nopeaa päätöksentekoaikataulua edellytti tiedotus, joka oli aloitettava mahdollisimman nopeasti.

Juuri ennen toimintamallin hyväksymistä 9.10.2017 valtioneuvosto antoi ammatilliseen koulutukseen liittyvät asetukset, joiden pohjalta oli vielä tarpeen täydentää ja tarkentaa menettelyjä ja yleisiä valintaperusteita 9.10.2017 julkaistun valtioneuvoston asetuksen opiskelijaksi ottamisen perusteista ammatillisessa peruskoulutuksessa vastaaviksi niiltä osin, kun asetuksella oli vaikutusta valtakunnallisen yhteishaun lisäksi myös jatkuvaan hakuun.

Mallin hyväksymisen jälkeen tutkija laati lopullisen toimintamallin käyttöönottosuunnitelman. Suunnitelma jakautui kuuteen eri osa-alueeseen, jonka osat, toimijat ja aikataulu on kuvattu taulukossa 23. Tärkeimpänä näistä oli tiedottamisen aloitus. Samaan aikaan aloitettiin myös valintaperusteiden tarkentaminen.

Taulukko 23. Toimintamallin käyttöönottosuunnitelma.

Osa-alue	Toimijat	Aikataulu
sisäinen tiedotus	PKKY:n kehittämispalvelut	11/2017
ulkoinen tiedotus/yhteistyökumppanit	PKKY:n viestintä, kehittämis- palvelut	12/2017
ulkoinen tiedotus/hakijat	PKKY:n viestintä, kehittämis- palvelut	12/2017
hakijan kielitaidon arviointimenetelmät	asiantuntijaryhmä ja tutkija	12/2017
haastattelujen pisteytys ja yhteiset toimin- tatavat	asiantuntijaryhmä ja tutkija	12/2017
haastattelijan toimintaohjeet	asiantuntijaryhmä ja tutkija	01/2018
järjestelmämuutokset	järjestelmäasiantuntija	12/2017
valintahenkilöstön nimeäminen	uusi johtoryhmä	11/2017
valintahenkilöstön koulutus	tutkija ja koulutuspäälliköt	05/2018
hakuneuvonnan toiminnan kehittäminen	tutkija ja johtoryhmä	12/2018
opintojen aloittamisen kehittäminen	asiantuntijaryhmä ja tutkija	05/2018

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Tavoitteiden toteutuminen

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa Riverialle uusi asiakaslähtöinen hakeutumismalli, jota tarkasteltiin prosessien kehittämisen ja mittaamisen, asiakkaan arvomuodostuksesta palvelun käyttäjän sekä ammatillisen lainsäädännön muutoksen kautta. Asiakkaana kehittämistehtävässä pidettiin hakija-asia-
kasta.

Näkökulmasta huolimatta tutkija piti tärkeänä kuvata hakeutumisen työnkulku-
kaavio myös organisaation näkökulmasta, koska samaan aikaan kehittämistehtävän toteuttamisen kanssa oli meneillään PKKY:n organisaatiomuutos, jossa prosessin toimijoiden roolit tai toimipisteet voivat vaihtua. Organisaatiomuutos yhdistää oppilaitokset ja samalla pakottaa yhtenäistämään toimintatapoja, joten toiminnan kuvaamisen kautta voidaan esittää palvelun eteneminen yrityksen si-

sällä, siihen tarvittavat resurssit, menetelmät ja prosessin rajapinnat sekä muiden prosessien, että asiakkaan kanssa (Lecklin 2006, 137–141; Puusa & Karpinen 2011, 372–374).

Tärkeimpänä asiakkaan arvonmuodostuksen teoriana tehtävässä nähtiin Tuulaniemen (2016, 101) menestyvän palvelun ominaisuudet, joiden kautta hakeutumisen prosessia tarkasteltiin ja kuvattiin. Käsitteet menestyvän palvelun ominaisuuksista soveltuivat tutkijan mielestä erittäin hyvin hakeutumisprosessin eri vaiheiden kuvaamiseen ja osien merkityksen avaamiseen. Menestyvän palvelun suunnittelutyössä on huomioitava sekä liiketoiminnan että asiakkaan tarpeet ja palvelusta saatu hyöty. Malli sisältää Luschin ja Vargon (2014, 26) ja Grönroosin (2009, 83–85) kuvaaman palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan, jossa yritys antaa asiakkaan käyttöön oman palveluprosessinsa ja edistää asiakkaan arvon muodostumista ensisijaisesti asiakkaan omassa kulutusprosessissa. Kehittämistehtävässä suunniteltu toimintamalli tuottaa arvoa hakijalle, vaikka hakijan prosessi ei päättyisikään opiskelupaikan saamiseen. Se tukee hakijan mahdollisuuksia tavoitteen täyttymiseen.

Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017) määritteli reunaehdot, joiden sisään uusi toimintamalli oli rakennettava. Hakeutumisen näkökulmasta lainsäädännön keskeisin muutos oli hakeutumisen joustavuuden lisääminen, aikuisten ja nuorten koulutuksen raja-aitojen poistuminen ja yhteisen hakeutumisen mahdollistaminen. Lisäksi lainsäädäntöön liittyy sekä hakeutumis- että opiskeluvaiheessa selkeä ohjaussuositus, joka mahdollistuu vain hakijan ja koulutuksen järjestäjän yhteisessä prosessissa. Tämän toteutumiseksi ja edistääkseen hakijan arvonmuodostusta on Riverian tarjottava hakijan käyttöön oma palveluprosessinsa ja yhdistettävä se hakijan kulutusprosessiin (Lusch & Vargo 2014, 26; Grönroos 2009, 83–85).

PKKY:n johtoryhmän päätöksellä toimintamalli päätettiin ottaa käyttöön ammatillisessa peruskoulutuksessa 1.1.2018 alkaen. Mallin hyväksymisen jälkeen kehittämistehtävän tavoitteita voidaan pitää saavutettuina. Malli on sovellettavissa suoraan myös ammatillisen lisäkoulutuksen hakeutumiseen, jota pidettiin yhtenä

työn kriteerinä. Toimintamallin suunnittelun aikana valmisteltiin yleiset valintaperusteet myös ammatilliseen lisäkoulutukseen. Toimintamalli osat on kuvattu taulukossa 24.

Taulukko 24. Toimintamallin osat.

Toimintamallin osat
hakeutumisen prosessi osana HOKS:a (ei julkinen)
prosessin työnkulkukaavio
yleiset valintaperusteet
aikataulut
käyttöönottosuunnitelma

Toiminnallisen opinnäytetyön arviointikohteena on toteutustavan lisäksi työn aihe ja sen kuvaus, tavoitteet, teoreettinen viitekehys ja kohderyhmä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 154–157). Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voivat olla mm. lopputuloksen merkittävyys, yksikertaisuus, helppokäyttöisyys, sovellettavuus ja toistettavuus (Ojasalo ym. 2009, 47).

Tämä kehittämistehtävä oli tutkijan arvion mukaan aiheeltaan ja kohderyhmältään erittäin ajankohtainen ja merkittävä meneillään olevan ammatillisen koulutuksen historian suurimman reformin ja PKKY:n organisaatiomuutoksen kautta. Tehtävä on myös sovellettavissa ja toistettavissa toisen koulutuksen järjestäjän toimintaan. Mallin käyttöönotto jatkuu kehittämistehtävän valmistumisen jälkeen. Myös tutkija itse jatkaa mallin käyttöönoton valmistelua.

5.2 Käytettyjen menetelmien ja tulosten arviointi

Lähestymistavaksi valittu toimintatutkimus soveltui käytettäväksi tässä kehittämistehtävässä, koska kehitystyö ei edennyt progressiivisesti omassa umpiossaan, vaan siihen liittyy muita toimintaan vaikuttavia tai siitä syntyviä prosesseja, jotka tuli huomioida. Työn taustalla ja samaan aikaan tapahtunut PKKY:n organisaatiomuutos ja reformin käyttöönoton suunnittelu toivat kehittämistehtävään omat kehittämissyklinsä niiden päällekkäisen toteutumisen vuoksi. Toimintatut-

kimuksen vaiheet suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi toistuivat spiraalimaisesti ja kokonaisuuden ymmärrys lisääntyi tutkijalle ja organisaatiolle vähittäin (Heikkinen 2007, 34–35, 2015, 213). Vahvistetun lainsäädännön tulkinta oli jo itsessään oma kehittämissykli, joka tuli huomioida mallin suunnittelussa, koska mahdollisuus virhetulkintaan oli olemassa. Lopullisen toimintamallin käyttöönoton arviointi jäivät tämän tehtävän ulkopuolelle.

Tehtävän teoreettinen viitekehys, joka muodostui prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä, asiakkaan arvonmuodostuksesta palvelun käyttäjänä sekä ammatillisen lainsäädännöstä, tuki toimintamallin suunnittelua. Valittu näkökulma varmisti lainsäädäntömuutoksen tavoitteena olevan asiakaskeskeisyyden säilymisen tutkijan pääkohteena koko kehittämistehtävän ajan.

Koska kehittämistutkimuksessa tärkein tekijä on muutos, on lopputulos yhtä tärkeä kuin tieteellisyys. Luotettavaan lopputuloksen saavuttamiseksi tutkija pyrki mahdollisimman tarkkaan dokumentaatioon tehtävän eri vaiheissa ja pyrki perustelemaan tehdyt valinnat. (Kananen 2012, 146–148.) Tavoitteet asetettiin siten, että ne ovat mitattavissa ja todennettavissa. Malli on suunniteltu ja se on päätetty ottaa käyttöön ammatilliseen peruskoulutukseen hakeuduttaessa.

Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmiksi valittiin suunnitelmavaiheessa toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty haastattelu ja kysely. Tutkimuksen edessä riittävän aineiston varmistamiseksi tutkimusmenetelmäksi päätettiin lisätä myös ryhmäkeskustelu. Menetelmien valinnassa tutkija kiinnitti huomiota menetelmien moninaisuuteen, joilla pyrittiin syventämään ymmärrystä asiakkaiden arvoista ja tarpeista sekä kehittämään yrityksen prosessia huomioiden olemassa olevat resurssit ja viranomaismääräykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 137; Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on kvantitatiivisten menetelmien avulla kerättyjen tulosten ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen 2009, 96). Tässä kehittämistehtävässä kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin hakijakyselyä. Kyselyn tulosten luotettavuuteen vaikuttavat kyselylomakkeen laatiminen, otanta ja kyselyn vastasprosentti. Tutkijan tekemät

mittausvirheet voivat heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. (Taanila 2014.) Kyselyn luotettavuutta heikensi sen pieni vastaajamäärä, joka on huomioitava tulosten tulkinnassa (Taanila 2014; Vilkkä 2015, 94; Kananen 2012, 135; Ojasalo ym. 2009, 108). Kyselyn vastauksia tutkija piti riittävän edustavina, koska vastaajat olivat hakeneet eri paikkakunnille, aloille ja tutkintoihin. Kyselyyn olisi olettavasti saatu enemmän vastauksia, jos se olisi tehty hakeutumisen aikana tai heti sen jälkeen. Lisäksi kyselyä tulisi lyhentää, jotta siihen vastaaminen olisi helppoa.

Kvalitatiivisten menetelmien arviointiperusteina voidaan käyttää aineiston riittävyyttä ja tutkijan riittävää aineiston käsittelyä välttämällä perustamasta tulkintoja satunnaisiin tutkimuksen osiin (Kananen 2009, 92–94). Kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin jälkiohjaushaastattelua, jota on kuvattu luvussa 3.3.2. sekä tulokset luvussa 4.2. Haastattelujen aineistoa tutkija pitää riittävänä, koska haastattelijat tavoitti yli puolet kyselyyn valituista. Ojasalon ym. (2009, 100) kuvaamaan saturaatiopistettä ei haettu, eikä haastatteluja lopetettu, vaikka aineisto ei todennäköisesti tuottanut enää tutkimuksen kannalta oleellisesti uutta tietoa, koska tavoitteena oli haastatella kaikki hakijat. Tämä osoitti, että aikuisemmat henkilöt ovat saavutettavissa helpommin. Samoin kontaktitavaksi valittu puhelu toimi paremmin kuin kyselyssä käytetty sähköposti. Ohjaus- ja neuvontatarpeista aineistosidonnaisesti luokitellut tulokset tukivat kyselystä saatuja tuloksia. Haastattelun avulla on myös mahdollisuus saada syvällisempää tietoa asiakkaiden tarpeista. Auvinen (2015, 96) huomioi omassa tutkimuksessaan, että valintakoetilanteessa tehdyt haastattelut eivät toimineet, koska hakijat eivät uskaltaneet antamaan kriittistä palautetta omasta hakeutumisestaan vaan halusivat korostaa omaa motivaatiotaan. Vaikka haastattelu toimi tässä kehittämis-tehtävässä aineistonkeruumenetelmänä paremmin kuin kysely, haastattelun käyttöä tulevaisuudessa toimintamallin arvioinnissa on syytä harkita, eikä sitä pidä sitoa hakijan valintahaastattelun yhteyteen.

Ryhmäkeskusteluissa tehty prosessianalyysi toimi erinomaisesti prosessin arviointimenetelmänä ja saadut tulokset toivat lisätietoa prosessin tärkeimpiin kehityskohteisiin. Prosessinarvioinnin käyttöön päädyttiin riittävän aineiston saamiseksi, koska kyselyn riskinä ollut alhainen vastausprosentti toteutui. Lecklinin

(2006, 142–144) prosessien kehittämismalli, jossa arvioitiin prosessien toimivuutta asiakkaan näkökulmasta, soveltui kehittämistehtävän tavoitteisiin. Henkilökunnan keskustelut mahdollistivat myös yhteiskehittämisen. Haasteeksi muodostui tässäkin aineistonkeruumenetelmässä hakijoiden osallistaminen. Lähestymistavaksi valittiin puhelu jälkiohjaushaastattelujen kokemusten pohjalta, mutta vain kahdeksan lähes kahdeksastakymmenestä hakijasta halusi osallistua.

Tutkija totesi haastattelujen toteuttajan Niina Tarman kanssa käytyjen keskustelujen ja aineistonkeruun pohjalta, että osallistuminen ja kiinnostus hakeutumisprosessin kehittämiseen syntyy, jos hakija kokee mahdollisesti saavansa siitä hyötyä itselleen. Hakijoita oli kuitenkin tutkimuksen aikana osallistettu eri tavoin ja heitä oli kuultu, joten tutkija arvioi aineiston riittäväksi.

Tutkimuksen luotettavuutta pystyttiin lisäämään aineiston triangulaatiolla, jossa tutkimukseen tuotiin eri tiedonkeruumenetelmillä kerättyjä aineistoja. Triangulaation käyttö ei takaa tuloksien oikeellisuutta, koska tulokset voivat olla osin menetelmäsidonnaisia, mutta niillä saatiin vahvistusta eri menetelmin saaduille tuloksille. (Ojasalo ym 2009, 94; Kananen 2009, 96–99.)

Kehittämistehtävässä laaditun toimintamallin toteutumiseen ja jalkautumiseen liittyy riskejä, jotka on syytä huomioida mallin tiedotuksen ja käyttöönoton yhteydessä. Kaikissa tuloksissa esille noussut neuvonnan ja ohjauksen oikein kohdennettu ja oikea-aikainen lisääminen on kriittisin toimintamallin onnistumisen kannalta. Tutkijan näkemyksen mukaan riskejä voi myös syntyä, jos henkilöstön ohjausosaamisen kehittymistä ei varmisteta eikä muutokselle ja osaamisen kehittymiselle varata riittäviä resursseja. Hakeutumisen parissa työskentelevän henkilöstön tulisi olla pysyvää. Koulutuksien alkamisajankohtia tulisi laajentaa niissä koulutuksissa, missä aloituspaikkamäärät ovat suuret. Myös hakeutumiseen liittyvä hallinnollinen päätöksenteko on varmistettava.

Toimintamallin lopulliseen käyttöönottoon vaikuttavat myös toimintamallin jälkeen työskentelynsä aloittaneet asiantuntijaryhmät, jotka tekevät johtoryhmälle

esityksen haastattelujen menettelyistä ja pisteytyksestä, valmistelevat kielitaidon arviointikriteerit ja testit sekä kehittävät opintojen aloittamista. Käyttöönoton asiantuntijaryhmät ovat osoittautuneet erittäin hyväksi tavaksi yhdessä etsiä uusia toimintatapoja ja keskustella tarvittavista muutoksista. Asiantuntijaryhmien valinnassa tutkija kiinnitti huomiota siihen, että niiden edustus on asemaltaan ja taustaorganisaatioltaan kattava.

Omia työtehtäviä sivuavassa kehittämistehtävässä tutkijan on pyrittävä pysymään mahdollisimman objektiivisena, missä mielestäni onnistuin. Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen sekä aikataulullisesti haastava. Kehittämistehtävän tulokset ovat näkyviä ja edelleen kehitettävissä ensimmäisten kokemusten jälkeen.

5.3 Jatkokehittäminen

Kehittämistyössä esille nousseista uusista tutkimusaiheista merkittävämpänä tutkija näkee ohjauksen sisältöjen ja menetelmien kehittämisen, joka soveltuisi esimerkiksi ammatillisen opinto-ohjaajan opintojen kehittämistehtäväksi. Yhteistyömuotoja ja asiakkaan siirtymistä palvelusta toiseen muiden ohjaustoimijoiden kuten Ohjaamojen, sosiaalitoimen ja kuntien nuorisotoimen kanssa, tuli tarkentaa.

Tutkimusta ja toimintamallin kehittämistä kannattaisi tutkijan mielestä jatkaa keväällä 2018 uudella hakijakyselyllä, josta Riveria saisi päivitetyn tiedon hakeutumismallin asiakaskokemuksista. Opetuksen toteutuksen suunnittelun prosessin kehitystyön edetessä vaiheeseen, jossa ammatillisten tutkintojen osien toteutumisaikataulut on kuvattu ja julkaistu, kannattaa Riveriassa pohtia aikataulujen muuttamista. Aikataulujen laadinnan pohjana voisi pitää niitä tutkinnon osia, joista koulutuksen suorittamisen voi aloittaa.

Lähteet

- Auvinen, J. 2015. Tampereen ammattikorkeakoulun hakijakokemusten parantaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99226/Auvinen_Johanna.pdf?sequence=1. 2.5.2017.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. TEKES. Helsinki. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf. 1.5.2017.
- Asetus ammatillisesta koulutuksesta 673/2017.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Talentum.
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing. John Wiley & Sons: Chichester.
- Heikkinen, H. 2007. Mitä toimintatutkimus on. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-38.
- Heikkinen, H, Rovio, E., & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78-93.
- Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: PS-kustannus: Jyväskylä. 204-217.
- Helander, N., Kujala, J. Lainema, K. & Pennanen, P. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Tampere yliopisto press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Huovinen, T, Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94-113.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Tekes. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf. 23.201.2017.
- Kallionpää, K. 2017. Hakeutumisvaiheesta kohti yksilöllistä oppijan polkua. Laurea ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/128886>. 20.8.2017.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Jyväskylä.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY: Helsinki.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus Oy: Helsinki.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998.
- Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012.

- Liker, J. & Ross, K. 2017. The Toyota Way to Service Excellence. McGraw-Hill Education: New York.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy: Hämeenlinna.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge University Press: New York.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum: Helsinki.
- Mäki, T. 2014. Ohjauksellinen toiminta nuorten parissa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75758/Maki_Tiina_Helsinki.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 2.9.2017.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro: Helsinki.
- Onnismäki, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa huomioita ja kunnioitusta. Gaudeamus: Helsinki.
- Opintopolku.fi. 2017. Ammatillinen koulutus. <https://opintopolku.fi/wp/fi/>. 23.11.2017.
- Opintopolku.fi. 2017. Virkailijan työpöytä. <https://virkailija.opintopolku.fi/virkailijan-stp-ui/html/index.html#/etusivu>. 2.12.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi. <http://minedu.fi/amisreformi>. 15.10.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi. Haku ja valinta ammatilliseen koulutukseen. <http://minedu.fi/koulutukseen-hakeutuminen-ja-opiskelijavalinnat>. 23.10.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus opiskelijaksi ottamisesta ammatillisessa perustutkintokoulutuksessa 699/2017.
- Pitkänen, R. Mahdollisuuksien johtaminen. 2000. Helsinki: Laatuokeskus.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Organisaatiomme. <http://www.pkky.fi/pkky>. 14.4.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017. Hallituksen kokouksen pöytäkirja. Toiminnan, johtamisjärjestelmän ja organisaation uudistamisprosessi. <http://dynaweb.pkky.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2017735-22>. 1.5.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2017. Hallituksen kokouksen pöytäkirja. Oppilaitoksen nimi. <http://pkky-dynasty.pkky.local/Dynasty/mainPage.aspx?NoObjectCollection=1&Module=MEETING>. 25.10.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2016. Tilinpäätös 2016. <http://dynaweb.pkky.fi/kokous/2017755-8-1.PDF>. 15.10.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Tuloksellisuustavoitteet ja mittarit vuodelle 2018. http://pkky-sharepoint/yhteiset_toiminnot/muut_palvelut/taloushallinto/Talousarvio/Sivut/default.aspx. 22.10.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2015. Hallintosääntö ja toimielinten roolitukset 1.1.2016. <http://www.pkky.fi/pkky/saannot-ja-ohjeet/Documents/hallintosaanto01012016-hyv-25112015.pdf>. 14.4.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Primus-opiskelijahallintojärjestelmä. 3.10.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Hakijalle. <http://www.pkky.fi/hakijalle>. 2.8.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Aloituspaikat 2017. <http://pkky->

- sharepoint/opiskelijapalvelut/opintotoimisto/opiskelijavalinta-2017/default.aspx. 2.8.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Lisähaun hakemusmäärät. http://pkky-sharepoint/opiskelijapalvelut/opintotoimisto/opiskelijavalinta-2017/Jaetut%20asiakirjat/Yhteishaku/Lisähaku_yhteishaun_hakemusmäärät/Lisähaku_HakijaMaaraRaportti_19-07-2017_UUSIN.pdf. 3.10.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Johtoryhmän pöytäkirja 10.10.2017. <http://pkky-dynasty.pkky.local/Dynasty/main-Page.aspx?NoObjectCollection=1&Module=MEETING>. 11.11.2017.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2017. Aloituspaikat 2018. <http://pkky-sharepoint/opiskelijapalvelut/opintotoimisto/Sivut/Opiskelijavalinta-2018.aspx>. 22.10.2017.
- Puusa, A & Karppinen H. 2011. Prosessijohtamisesta prosessiajattelun omaksumiseen. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress: Kuopio, 368–389.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. WSOY: Juva.
- Storbacka, K. & Lehtinen, R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY: Helsinki.
- Storbacka, K. & Lehtinen, R. 2001. Customer relationship management. McGraw Hill: Singapore.
- Taanila, A. Akin menetelmäblogi. Mittaamisen luotettavuus. <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/reliabiliteetti/>. 11.11.2017.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus. 87-88.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari: Helsinki.
- Waters, D. 2002. Operations management. Producing Goods and Services. Harlow: Pearson Education Limited.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi: Helsinki.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Virtanen, P. & Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma: Helsinki.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? KY-palvelu: Keuruu.

Hakijakysely

1. Ennakkotiedotus

Mistä etsit tietoa koulutuksesta (voit valita useamman)?

- ☐ oppilaitoksen nettisivut
- ☐ koulutusesite
- ☐ koulutusesittely
- ☐ soittamalla
- ☐ chatissä
- ☐ muu, mikä

Sopiva koulutus löytyi helposti

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Koulutuksen hakuohje löytyi helposti

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Saamani ennakkotieto oli riittävää

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Tarvitsin lisätietoa (voit valita useamman)

- ☐ hakulomakkeen täyttämisestä
- ☐ koulutuksen alkamisajankohdasta
- ☐ koulutuspaikkakunnasta
- ☐ koulutuksen sisällöstä
- ☐ muusta asiasta, mistä

Keneltä sait lisätietoja (voit valita useamman)?

- ☐ ammatti- tai aikuisopiston hakuneuvonnasta
- ☐ ammatti- tai aikuisopiston opinto-ohjaajalta
- ☐ ammatti- tai aikuisopiston opettajalta
- ☐ aiemman oppilaitokseni henkilöstöltä
- ☐ Te-toimistosta
- ☐ kaverilta
- ☐ muualta, keneltä

Sain lisätietoja (voit valita useamman)

- ☐ puhelimen välityksellä
- ☐ sähköpostilla
- ☐ chatissä
- ☐ muulla tavalla, miten

Olin tyytyväinen saamiini lisätietoihin

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

2. Hakeminen

Hakemani koulutuksen hakulomake löytyi helposti

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Hakulomakkeen täyttämiseen tarvittava sähköpostilinkki saapui minulle nopeasti

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Hakulomake oli helppo täyttää

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Tarvittavien koulu- ja työtodistusliitteiden lähettäminen oli helppoa

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Täytin hakulomakkeen käyttäen

- ☐ tietokonetta
- ☐ tablettia
- ☐ puhelinta

Sain tietoa hakemukseni käsittelyvaiheista

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Sain haastattelukutsun

- ☐ sähköpostilla
- ☐ puhelimella
- ☐ kirjeenä
- ☐ en saanut kutsua

Haastattelukutsussa oli selkeät yhteystiedot

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Kutsusta kävi selvästi ilmi missä haastattelu järjestetään

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Kutsusta kävi selvästi ilmi miten valmistautua haastatteluun

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

3. Valintavaihe**Minulla oli riittävästi aikaa valmistautua haastatteluun**

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Jos ei ollut, niin mikä olisi riittävä aika

- ☐ 1-2 pv
- ☐ 2-5 pv
- ☐ 5-10 pv
- ☐ yli 10 päivää

Minua haastatteli

- ☐ 1 haastattelijaa
- ☐ 2-3 haastattelijaa

Sain haastattelijalta riittävästi tietoa koulutuksesta

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Haastattelija kertoi minulle koulutuksen valintaperusteet

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Haastattelija antoi minulle tiedon päätöksenteon aikataulusta

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Haastattelija kertoi minulle milloin opinnot on mahdollista aloittaa

- ☐ kyllä
☐ ei

Kuvaa kahdella adjektiivilla millaiseksi koit haastattelutilanteen, esimerkiksi rauhallinen, rauhaton, innostava, pelottava:

Jos äidinkielenä on muu kuin suomi, vastaa tähän: Minulle kerrottiin koulutuksen kielitaitovaatimuksista

- ☐ kyllä
☐ ei

4. Valintatiedotus

Valintakokeen tai haastattelun jälkeen sain valintapäätöksen opiskelupaikasta tiedokseni

- ☐ 1-2 päivässä

Aloititko opinnot

- ☐ kyllä
☐ ei

Olen saanut opinto-ohjausta opintojen aloittamisen jälkeen

- ☐ eri mieltä
☐ lähes eri mieltä
☐ ei eri eikä samaa mieltä
☐ lähes samaa mieltä
☐ täysin samaa mieltä
☐ ei mieltäpidettä tai ei kokemusta palvelusta

Minulle on tehty henkilökohtainen opiskelusuunnitelma

- ☐ eri mieltä
☐ lähes eri mieltä
☐ ei eri eikä samaa mieltä
☐ lähes samaa mieltä
☐ täysin samaa mieltä
☐ ei mieltäpidettä tai ei kokemusta palvelusta

Opiskeluaikani on minulle selvä

- ☐ eri mieltä
☐ lähes eri mieltä
☐ ei eri eikä samaa mieltä
☐ lähes samaa mieltä
☐ täysin samaa mieltä
☐ ei mieltäpidettä tai ei kokemusta palvelusta

A. Jos sinut valittiin opiskelijaksi, ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin**Valintapäätöksestä kävi selkeästi ilmi milloin opinnot alkavat**

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Valintapäätöksestä kävi selkeästi ilmi missä opinnot alkavat

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Aloititko opinnot

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Olen saanut opinto-ohjausta opintojen aloittamisen jälkeen

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Minulle on tehty henkilökohtainen opiskelusuunnitelma

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Opiskeluaikani on minulle selvä

- ☐ eri mieltä
- ☐ lähes eri mieltä
- ☐ ei eri eikä samaa mieltä
- ☐ lähes samaa mieltä
- ☐ täysin samaa mieltä
- ☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

B. Jos sinua ei valittu opiskelijaksi, ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin**Koulutus/tutkinto, johon hakeuduit** 

ssä

- ☐ lähes eri mieltä
☐ ei eri eikä samaa mieltä
☐ lähes samaa mieltä
☐ täysin samaa mieltä
☐ ei mielipidettä tai ei kokemusta palvelusta

Minuun otettiin yhteyttä jälkikäteen

- ☐ kyllä
☐ ei

Toivon, että minuun ollaan yhteydessä

- ☐ puhelimitse
☐ sähköpostilla
☐ muulla tavoin, miten

Hakijan taustatiedot

Ikä

Sukupuoli

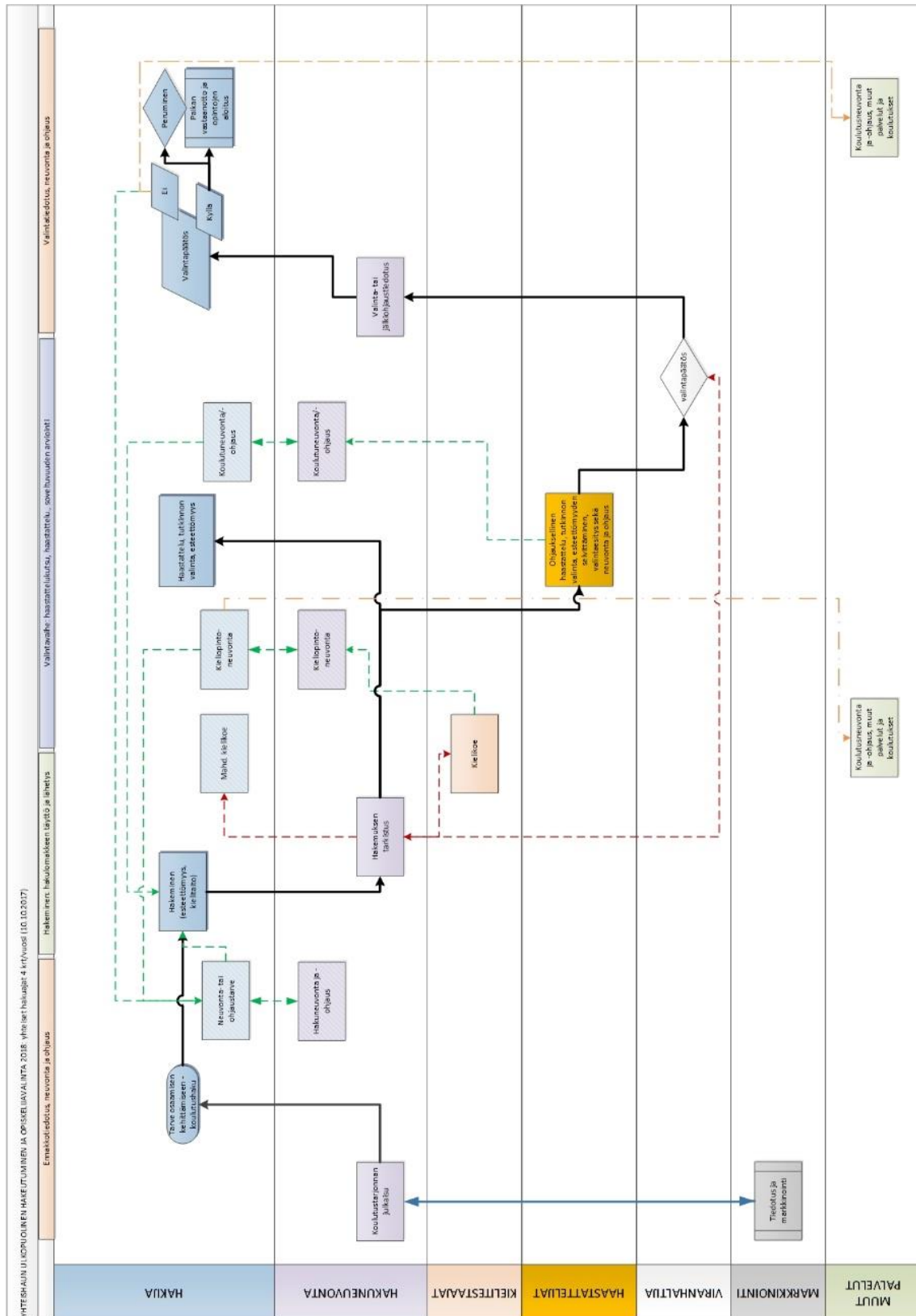
Äidinkieli

Koulutuksen sijaintikunta

Missä kuussa jätit hakemuksen

Koulutus/tutkinto, johon hakeuduit

Hakeutumisen työnkulkukaavio



Ammatillisen peruskoulutuksen yleiset valintaperusteet 2018

Jatkuva haku

1. Opiskelijavalinta jatkuvassa haussa

Jatkuva haku on ensisijaisesti tarkoitettu hakijoille, jotka eivät ole hakukelpoisia valtakunnallisessa yhteishaussa (Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta 673/2017) suoritettuaan ammatillisen tai korkeakoulututkinnon ja niille hakijoille, jotka ovat jääneet ilman opiskelupaikkaa yhteishaussa.

2. Opiskelijavalinnassa noudatetaan koulutuksen järjestäjän päättämiä valintaperusteita

Opiskelijaksi ottaminen suoritetaan hakijoiden haastattelusta saaman pistemäärän ja tarvittaessa kielikokeen perusteella. Haastattelusta hakija voi saada 0-10 pistettä/osio. Hylätyn tuloksen (O) saanutta hakijaa ei voida valita koulutukseen. Jos hakijan äidinkieli on muu kuin suomi, hakijan kielellisiä edellytyksiä tavoitetutkinnon suorittamiseksi arvioidaan kielitestillä. Hakija voidaan jättää valitsematta, jos koulutuksen järjestäjä arvioi, että hakijalla ei ole valmiutta tutkinnon suorittamiseen.

Haastatteluun kutsutaan kaikki hakijat. Lisätietoja aikatauluista ja haastattelun sisällöstä sivuilla www.riveria.fi.

Valitun on otettava opiskelupaikka vastaan ilmoitetussa määräajassa. Valinta on ehdollinen, kunnes hakijan koulu- ja työtodistukset on tarkistettu. Koulutuksen järjestäjä voi purkaa valinnan, jos todistuksia ei toimiteta koulutuksen järjestäjän ilmoittamassa määräajassa tai jos hakija on antanut arvosanoistaan tai koulutuksestaan virheellisiä tietoja.

Varasijat ovat voimassa yhden (1) kuukauden valintapäätöksestä.

3. Tutkintokohtaiset terveydentilavaatimukset (SORA)

Koulutuksen järjestäjän päättämien valintaperusteiden lisäksi opiskelijaksi hakeutuvan terveydentilaan tai toimintakykyyn liittyvä seikka ei saa pääsääntöisesti olla esteenä opiskelijaksi ottamiselle. Perustutkintokohtaisilla terveydentilavaatimuksilla kuitenkin pyritään varmistamaan, että opiskelija on terveydentilaltaan ja toimintakyvyltään kykenevä alan opintoihin sekä työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Terveydentilavaatimuksilla pyritään lisäämään myös alaikäisten turvallisuutta, potilas- ja asiakasturvallisuutta taikka liikenteen turvallisuutta. Lisätietoja terveydentilavaatimuksista.

4. Haun aikataulu

Hakuaikataulut tiedotetaan vuosittain nettisivuilla www.riveria.fi.

5. Opiskeluun liittyviä lisätietoja

Huumausainetestaus

Oppilaitos voi tietyissä harkituissa tilanteissa velvoittaa opiskelijan esittämään huumausainetestistä koskevan todistuksen (L2017/531).

Rikostaustaote

Lähihoitaja- ja nuoriso- ja yhteisöohjaajaopiskelijoilta pyydetään rikostaustaote ennen työpaikalla tapahtuvaa oppimista, silloin kun hän työskentelee pääsääntöisesti ala-ikäisten kanssa.

Ammatillisen lisäkoulutuksen yleiset valintaperusteet 2018

Jatkuva haku

1. Opiskelijavalinnassa noudatetaan koulutuksen järjestäjän päättämiä valintaperusteita

Opiskelijaksi ottaminen suoritetaan hakijan koulutustarpeen, haastattelusta saaman pistemäärän ja tarvittaessa kielikokeen perusteella. Hakijan koulutustarve arvioidaan hakijan hakemuksen ja haastattelun perusteella. Haastattelusta hakija voi saada 0 - 10 pistettä/osio. Hylätyn tuloksen (O) saanutta hakijaa ei voida valita koulutukseen. Jos hakijan äidinkieli on muu kuin suomi, hakijan kielellisiä edellytyksiä tavoitetutkinnon suorittamiseksi arvioidaan kielitestillä. Hakija voidaan jättää valitsematta, jos koulutuksen järjestäjä arvioi, että hakijalla ei ole valmiutta opetuskielen suulliseen ja kirjalliseen käyttämiseen ja ymmärtämiseen.

Hakijat kutsutaan haastatteluun hakemusten perusteella. Hakijan koulutustarve arvioidaan seuraavilla perusteilla.

Ammattitutkinto	Erikoisammattitutkinto
Työtehtävät vaativat osaamisen vahvistamista	Työtehtävät vaativat osaamisen vahvistamista
Alanvaihtotarve painavasta syystä	Hakijalla on vahva alan työkokemus

Lisätietoja aikatauluista ja haastattelun sisällöstä sivuilla www.riveria.fi.

Valitun on otettava opiskelupaikka vastaan ilmoitetussa määräajassa. Valinta on ehdollinen, kunnes hakijan koulu- ja työtodistukset on tarkistettu. Koulutuksen järjestäjä voi purkaa valinnan, jos todistuksia ei toimiteta koulutuksen järjestäjän ilmoittamassa määräajassa tai jos hakija on antanut arvosanoistaan tai koulutuksestaan virheellisiä tietoja.

Varasijat ovat voimassa yhden (1) kuukauden valintapäätöksestä.

2. Tutkintokohtaiset terveydentilavaatimukset (SORA)

Koulutuksen järjestäjän päättämien valintaperusteiden lisäksi opiskelijaksi hakeutuvan terveydentilaan tai toimintakykyyn liittyvä seikka ei saa pääsääntöisesti olla esteenä opiskelijaksi ottamiselle. Perustutkintokohtaisilla terveydentilavaatimuksilla kuitenkin pyritään varmistamaan, että opiskelija on terveydentilaltaan ja toimintakyvyltään kykenevä alan opintoihin sekä työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Terveydentilavaatimuksilla pyritään lisäämään myös alaikäisten turvallisuutta, potilas- ja asiakasturvallisuutta taikka liikenteen turvallisuutta. Lisätietoja terveydentilavaatimuksista.

3. Haun aikataulu

Hakuaikataulut tiedotetaan nettisivuilla www.riveria.fi.